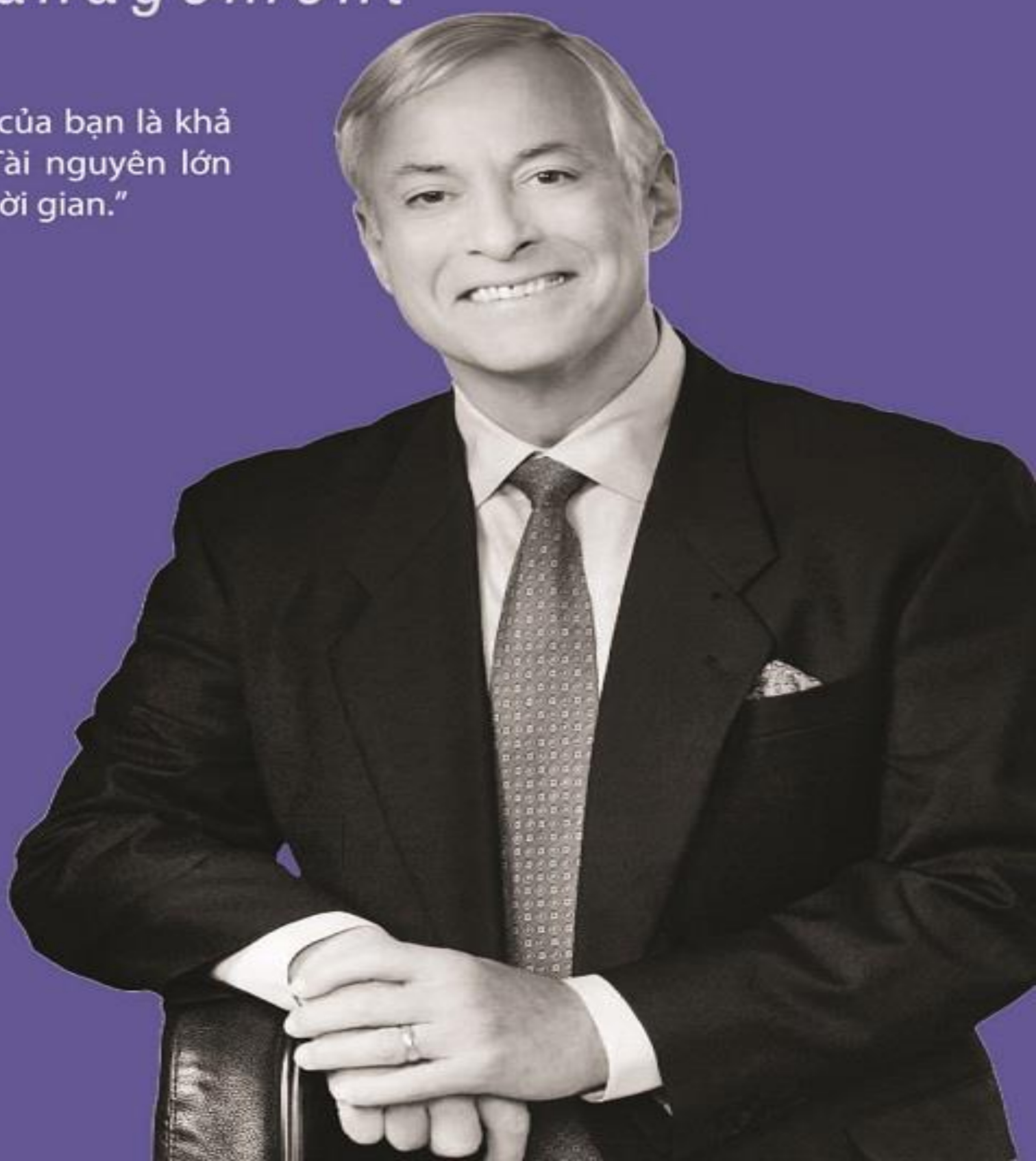
BRIAN TRACY

THUẬT QUẢN LÝ THỜI GIAN

Time Management

"Tài sản lớn nhất của bạn là khả năng kiếm tiền. Tài nguyên lớn nhất của bạn là thời gian."



alphabooks
knowledge is power
THẾ GIỚI

Table of Contents

“Bạn từ đâu tới không quan trọng. Quan trọng là đích đến của bạn.”

– Brian Tracy

Bạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm? v.v… Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trằn trọc mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon hơn mỗi tối.

Bộ sách gồm 7 cuốn, với 7 chủ đề được đánh giá là phù hợp với quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay, gồm: *Thuật quản trị, Thuật lãnh đạo, Thuật quản lý thời gian, Thuật ủy quyền và giám sát, Thuật thúc đẩy nhân viên, Thuật marketing và Thuật đàm phán*. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công.

Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gợi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc, v.v… Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với mình, kiên trì áp dụng đến cùng vào trong công việc và cuộc sống của bạn. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu “bộ công cụ” hỗ trợ, nâng bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 9 năm 2014

Bà Đậu Thúy Hà,
Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD,
đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors
chi nhánh Việt Nam

Giới thiệu

Khả năng quản lý thời gian có vai trò rất quan trọng đối với sự thành bại của bạn không hề kém các thói quen khác trong công việc. Thời gian là một nguồn lực không thể thiếu hay thay thế. Nó là tài sản quý giá nhất mà bạn không thể để dành và một khi đã mất thì không bao giờ lấy lại được. Mọi việc bạn làm đều cần đến thời gian, và đương nhiên, nếu biết cách sử dụng thời gian hiệu quả, bạn sẽ thành công hơn và có một cuộc sống viên mãn hơn. Quản lý thời gian là một việc vô cùng quan trọng để đạt được sức khỏe và hiệu quả cá nhân tối đa. Mức độ kiểm soát thời gian và cuộc sống là một yếu tố chủ chốt quyết định sự bình an, hài hòa và hạnh phúc của bạn. Cảm giác mất kiểm soát về thời gian là nguyên nhân chủ yếu gây ra căng thẳng, lo âu và trầm cảm. Càng quản lý và kiểm soát thời gian tốt hơn, bạn càng có cơ hội tận hưởng những khoảnh khắc của cuộc sống, có nhiều năng lượng hơn, ngủ tốt hơn và làm được nhiều việc hơn... Bằng cách áp dụng những ý tưởng và phương pháp trong cuốn sách này, bạn sẽ có thể tiết kiệm được thêm hai giờ làm việc hiệu quả mỗi ngày, tăng gấp đôi hiệu quả công việc hay năng suất lao động của mình. Những phương pháp này đã được hàng ngàn lãnh đạo trong mọi lĩnh vực áp dụng thành công và chắc chắn nó cũng sẽ mang lại hiệu quả trong cuộc sống của bạn nếu bạn nắm trong tay bốn chữ D dưới đây.

Bốn chữ D của Tính Hiệu quả

Chữ D đầu tiên là *Mong muốn (Desire)*: Bạn phải có mong muốn mãnh liệt và cháy bỏng nhằm kiểm soát thời gian của mình và đạt được hiệu quả tối đa.

Chữ D thứ hai là *Sự quyết đoán (Decisiveness)*: Bạn phải kiên quyết áp dụng các kỹ thuật quản lý thời gian có hiệu quả cho đến khi chúng trở thành thói quen hàng ngày của bạn.

Chữ D thứ ba đại diện cho *Sự quyết tâm (determination)*: Bạn phải kiên trì đối mặt với những cám dỗ khiến bạn bỏ cuộc cho đến khi trở thành một người quản lý thời gian hiệu quả. Mong muốn của bạn sẽ củng cố thêm quyết tâm này.

Và cuối cùng, yếu tố quan trọng nhất đối với thành công trong cuộc sống, chữ D cuối cùng, chính là *Tính kỷ luật (Discipline)*: Bạn phải rèn luyện mình để biến việc quản lý thời gian trở thành một thói quen suốt đời. Tính kỷ luật hiệu quả là sự sẵn sàng buộc bản thân phải trả giá và làm điều bạn biết mình nên làm đúng lúc, đúng chỗ. Đây là yếu tố vô cùng quan trọng để thành công.

Việc trở thành một người quản lý thời gian xuất sắc mang lại những lợi ích vô cùng lớn. Đó chính là phẩm chất phân biệt người thành – kẻ bại. Tất cả những người thành đạt trong cuộc sống đều sử dụng thời gian một cách hiệu quả trong khi những kẻ thất bại luôn coi thời gian là nguồn tài nguyên vô hạn. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất để

thành công trong cuộc sống đơn giản là "hình thành các thói quen tích cực và luôn tuân thủ chúng". Trong cuốn sách này, bạn sẽ học được cách hình thành những thói quen tích cực này và để chúng dẫn dắt bạn. Cuốn sách sẽ mang tới 21 giải pháp quan trọng giúp quản lý thời gian hiệu quả mà gần như tất cả những ai đạt được năng suất cao trong công việc và cuộc sống đều đã khám phá ra và áp dụng chúng thành công. Hãy nhớ rằng quản lý thời gian đồng nghĩa với quản lý cuộc sống. Việc đạt được khả năng quản lý thời gian và hiệu quả cá nhân xuất phát từ việc trân trọng từng phút giây trong cuộc sống của bạn.

Tận dụng mọi thứ bạn có ngay lập tức

Hãy luôn tự nhủ rằng "Cuộc sống của tôi rất quý giá và quan trọng; tôi luôn trân trọng từng giây phút sống. Tôi sẽ sử dụng thời giờ này hợp lý để tận dụng tối đa hiệu quả mà thời gian mang lại cho tôi." Tin tốt là quản lý thời gian là một kỹ năng trong công việc và mọi kỹ năng đều có thể học được. Quản lý thời gian cũng giống việc đi xe đạp, đánh máy hay chơi một môn thể thao. Nó gồm một chuỗi các phương pháp, chiến lược và kỹ thuật. Nó là một kỹ năng mà bạn có thể học tập, thực hành và làm chủ nó bằng quyết tâm và sự thục luyện.

Chương 01.
Tâm lý học về quản lý thời gian

Cách bạn suy nghĩ và cảm nhận về bản thân là nhân tố chủ chốt quyết định chất lượng cuộc sống của bạn. Mạch nguồn về cảm xúc trong tính cách của bạn là lòng tự tôn hay "mức độ bạn yêu quý bản thân mình". Lòng tự tôn của bạn được xác định chủ yếu bằng cách bạn tận dụng cuộc sống và thời gian để phát triển tối đa tiềm năng của bản thân, nó tỷ lệ nghịch với hiệu quả công việc của bạn. Mặt bên kia đồng xu của sự tự tôn – "niềm tin vào khả năng của bản thân" – là mức độ năng lực, khả năng và hiệu quả mà bạn tự cảm nhận, giúp bạn giải quyết các vấn đề, hoàn thành công việc và đạt được các mục tiêu. Bạn càng cảm thấy mình có năng lực và hiệu quả thì lòng tự tôn của bạn càng cao, đồng nghĩa với khả năng và năng suất cao hơn. Mỗi yếu tố đều hỗ trợ và củng cố cho yếu tố còn lại. Những người quản lý thời gian hiệu quả cảm thấy lạc quan, tự tin và kiểm soát được cuộc sống của mình.

Quy luật của sự kiểm soát

Tâm lý học về quản lý thời gian được dựa trên một nguyên lý đơn giản mang tên Quy luật của sự kiểm soát. Quy luật này cho biết mức độ bạn cảm thấy hài lòng về bản thân phụ thuộc vào mức độ bạn kiểm soát được cuộc sống của chính mình và ngược lại. Các nhà tâm lý học muốn nói đến sự khác biệt giữa khả năng tập trung kiểm soát *bên trong*, khi bạn cảm thấy mình làm chủ của số mệnh của mình và khả năng tập trung kiểm soát *bên ngoài*, khi bạn cảm thấy mình bị chi phối bởi các yếu tố ngoại cảnh. Khi tập trung kiểm soát bên ngoài, bạn cảm thấy mình bị chi phối bởi cấp trên và các hóa đơn, cũng như áp lực từ công việc và trách nhiệm của bản thân. Bạn cảm thấy mình có quá nhiều việc phải làm với quá ít thời gian và không thực sự kiểm soát được thời gian và cuộc sống. Hầu hết những việc bạn làm hàng giờ chỉ là một chuỗi phản ứng và phản hồi lại các biến cố bên ngoài. Có một sự khác biệt rất lớn giữa hành động mang tính chủ động và có mục tiêu và phản ứng hay phản hồi ngay lập tức với áp lực bên ngoài. Đó cũng là khác biệt giữa cảm xúc lạc quan và tự chủ trong cuộc sống với cảm xúc bi quan, căng thẳng và bị áp lực. Để có được phong độ tốt nhất, bạn phải kiểm soát được những lĩnh vực quan trọng trong công việc và cuộc sống cá nhân.

Những suy nghĩ và cảm xúc của bạn

Theo thuật ngữ tâm lý học, mỗi người đều có một khái niệm về bản thân – một chương trình quản lý nội bộ điều khiển hành vi của họ trong mọi lĩnh vực quan trọng của cuộc sống. Những người có khái niệm quản lý thời gian càng cao sẽ càng tổ chức công việc và hiệu quả tốt hơn. Họ có khả năng kiểm soát tốt cuộc sống và công việc của mình. Khái niệm về bản thân của bạn bao gồm toàn bộ ý tưởng, hình ảnh và đặc biệt là niềm tin của bạn về bản thân, nhất là cách bạn sử dụng thời gian của mình. Một số người tin rằng họ rất có tổ chức và làm

việc rất hiệu quả trong khi những người khác liên tục cảm thấy bị quá tải vì những yêu cầu của người khác và các tác nhân ngoại cảnh.

Niềm tin trở thành thực tế

Bạn có niềm tin như thế nào về bản thân và khả năng quản lý thời gian của mình? Bạn có nghĩ mình là người quản lý thời gian vô cùng hiệu quả? Bạn có tin rằng mình có năng lực làm việc hiệu quả và có thể kiểm soát tốt công việc và cuộc sống? Dù niềm tin của bạn là gì, nếu xem mình là một người quản lý thời gian xuất sắc, bạn sẽ tự nhiên có hành động phù hợp với niềm tin đó. Bởi vì khái niệm về bản thân khiến bạn không ngừng cố gắng để đạt được sự hòa hợp giữa cách bạn nghĩ về và cách bạn hành xử, nếu tin rằng mình biết cách quản lý thời gian, bạn sẽ sử dụng thời gian một cách hiệu quả.

Bạn có thể tham gia các khóa học về quản lý thời gian, đọc sách và thực hành nhiều phương pháp khác nhau, nhưng nếu coi mình là một người quản lý thời gian kém cỏi, thì sẽ không có điều gì có thể giúp bạn. Nếu bạn có thói quen đến muộn trong các cuộc hẹn, hoặc tin rằng mình là một người vô tổ chức, những thói quen đó sẽ trở thành hành vi của bạn một cách tự động. Nếu bạn không thay đổi niềm tin của mình về mức độ hiệu quả của bản thân, khả năng quản lý thời gian của bạn cũng sẽ không đổi.

Ra quyết định

Bạn có thể xây dựng những niềm tin mới tích cực về bản thân và mức độ hiệu quả cá nhân bằng cách nào? Thật may là điều này không hề khó. Bạn chỉ cần áp dụng 4 yếu tố: mong muốn, sự quyết đoán, quyết tâm và kỷ luật. Quan trọng hơn, bạn cần phải quyết tâm xây dựng một thói quen quản lý thời gian cụ thể, như đến sớm trong mọi cuộc hẹn trong thời gian tới. Mọi thay đổi trong cuộc sống của bạn sẽ xuất hiện khi bạn quyết định làm một việc gì đó theo cách khác đi. Và quyết định trở thành một người quản lý thời gian xuất sắc chính là bước khởi đầu quan trọng.

Lập trình cho tâm trí của bạn

Khi đã quyết định trở thành một người làm việc hiệu quả, bạn có thể áp dụng nhiều kỹ thuật lập trình bản thân. Kỹ thuật đầu tiên là thay đổi cách thức đối thoại nội tâm. 95% những cảm xúc của bạn và hành động kéo theo chúng được quyết định bởi cách bạn đối thoại với bản thân trong phần lớn thời gian. Hãy tự nhủ: “Tôi là một người tổ chức tốt và có năng suất cao”. Bất cứ khi nào thấy bị quá tải bởi công việc, hãy nghỉ ngơi và tự nhủ: “Tôi là người tổ chức tốt và có năng suất cao.” Hãy liên tục khẳng định với bản thân rằng, “Tôi là một người quản lý thời gian xuất sắc”. Nếu có người hỏi về cách bạn sử dụng thời gian, hãy nói với họ: “Tôi là một người quản lý thời gian xuất sắc.” Bất cứ khi nào bạn nói rằng, “Tôi là một người tổ chức tốt”, tiềm thức của bạn sẽ tiếp nhận những lời này như một mệnh lệnh và bắt đầu khuyến khích cũng như thúc đẩy bạn trở thành một người tổ chức tốt thực sự thông qua những hành vi của mình.

Hình dung về điều bạn muốn trở thành

Cách thứ hai để thay đổi hành vi của bạn là hình dung bản thân như một người quản lý thời gian xuất sắc. Hãy xem mình là một người hiệu quả, tổ chức tốt và kiểm soát được cuộc sống. Hãy nhớ rằng con người bạn "thấy" bên trong chính là người bạn sẽ "trở thành" ở bên ngoài. Nếu là một người tổ chức tốt và có năng suất cao, bạn sẽ thay đổi hành vi của mình như thế nào? Điều gì sẽ thay đổi trong cách bạn ứng xử ngày hôm nay? Hãy vẽ ra một bức tranh về bản thân với nhân vật trung tâm là một người điềm tĩnh, tự tin, có hiệu suất cao, tâm lý thoải mái hơn và có thể hoàn thành khối lượng công việc lớn trong thời gian ngắn. Hãy tưởng tượng một người có năng suất cao sẽ như thế nào. Liệu bàn làm việc của anh ta có sạch sẽ và gọn gàng không? Liệu người đó có tỏ ra thoải mái không? Hãy liên tưởng một cách rõ ràng về bản thân như một người có thể kiểm soát thời gian và cuộc sống.

Hành động theo giả định

Cách thứ ba để lập trình bản thân là hành động như thể bạn là một người quản lý thời gian hiệu quả. Hãy coi bản thân là một người có tổ chức trong mọi việc. Nếu đã là một người quản lý thời gian xuất sắc, bạn sẽ hành động như thế nào? Bạn sẽ làm điều gì khác đi? Về thời gian và năng suất cá nhân, cách bạn làm mọi việc so với hiện tại có gì khác? Điều thú vị là, ngay cả khi bạn không nghĩ mình là một người sử dụng thời gian hiệu quả hôm nay, nhưng bạn coi đó là sự thực, những hành động này sẽ tạo nên cảm xúc về hiệu quả cá nhân. Bạn có thể thực sự thay đổi những hành động, thói quen và hành vi của mình khi cư xử theo giả định "nếu như".

Chương 02.
Xác định các giá trị bạn coi trọng

Bởi quản lý thời gian thực chất là quản lý cuộc sống, nên việc nâng cao hiệu suất cá nhân bắt đầu từ việc xem xét các giá trị mà bạn coi trọng. Một trong những Định luật của Murphy nói rằng trước khi làm bất cứ việc gì, bạn sẽ phải làm một việc gì đó khác. Bạn sẽ không thể quản lý thời gian hợp lý nếu như không biết chính xác những tôn chỉ của bản thân. Việc quản lý thời gian hiệu quả đòi hỏi bạn phải hài hòa cách kiểm soát các biến cố và điều mà bạn coi trọng nhất. Nếu không coi trọng điều đó, bạn sẽ không bao giờ cảm thấy có động lực và quyết tâm kiểm soát thời gian của mình. Hãy tự hỏi: "Tại sao mình lại đang làm việc này?" Tại sao bạn thức dậy vào buổi sáng? Tại sao bạn lại làm công việc hiện tại? Lý do bạn làm việc tại đây là gì?

Ý nghĩa và mục đích

Mỗi người đều có một nhu cầu sâu xa nhằm đạt được ý nghĩa và mục đích sống. Một trong những lý do chính khiến người ta căng thẳng và buồn chán là cho rằng những việc mình đang làm không có ý nghĩa và mục đích khi quy chiếu với những giá trị và niềm tin sâu kín của bản thân. Bạn phải luôn bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi "Tại sao?" Bạn có thể đạt được hiệu quả với các kỹ thuật quản lý thời gian, nhưng điều đó sẽ không giúp gì cho bạn nếu bạn trở nên hiệu quả ở những việc không có ý nghĩa với bản thân bạn. Khi đó sự hiệu quả hơn chỉ khiến bạn cảm thấy lạc lõng, thất vọng và lo lắng hơn.

Bạn coi trọng điều gì nhất?

Câu hỏi tiếp theo bạn cần đặt ra là: "Bạn coi trọng điều gì nhất trong cuộc sống?" Bạn thực sự quan tâm đến và đấu tranh vì điều gì? Bạn sẽ không đấu tranh vì điều gì? Bạn sẽ chỉ thực sự hạnh phúc và cảm thấy có giá trị nếu các hoạt động hàng ngày của bạn hòa hợp với những tôn chỉ của bản thân. Hầu hết những sự căng thẳng, lo âu và thất vọng trong công việc và cuộc sống đều đến từ việc làm những điều mà bạn không tin tưởng và trân trọng. Có nhiều báo cáo về việc các nhà lãnh đạo bị kiệt sức do căng thẳng trong công việc. Nhưng những người yêu thích việc mình làm và đặt cả trái tim của họ vào nó vì nó đại diện cho những tôn chỉ của bản thân hiếm khi căng thẳng hay kiệt sức ở bất cứ dạng nào. Khi bạn sống phù hợp với các giá trị của bản thân, bạn sẽ được trải nghiệm một dòng chảy năng lượng, nhiệt huyết và sáng tạo liên tục.

Hãy xem xét các tôn chỉ của bạn, những niềm tin sâu kín nhất, và đặt câu hỏi mình có thể thay đổi điều gì để gắn kết những hoạt động bên ngoài và những ưu tiên trong cuộc sống với nhau hơn.

Bạn là người phi thường

Hãy nhận ra và chấp nhận mình là một người độc đáo và tuyệt vời. Những tôn chỉ phát triển trong suốt cuộc đời bạn. Chúng là kết quả của vô số những ảnh hưởng và trải nghiệm của bạn. Chúng là một phần của bộ gien tâm lý, cảm xúc và tính cách của bạn. Chúng hiếm khi thay đổi theo thời gian. Nhiệm vụ của bạn là xác định những giá trị sâu kín nhất mà bạn thực sự coi trọng và sau đó tổ chức cuộc sống của mình để sống và làm việc phù hợp với những giá trị đó.

Phân tích bản thân

Dưới đây là bốn bài tập hoàn thành câu mà bạn có thể dùng để hiểu rõ hơn về bản thân mình. Hãy hoàn thành mỗi câu:

1. *"Tôi là người…"* Nếu một người lạ hỏi bạn: "Thực sự thì bạn là ai?" bạn sẽ trả lời như thế nào? Bạn sẽ dùng những từ gì đầu tiên để mô tả về bản thân? Liệu bạn có mô tả về công việc, phẩm chất, hy vọng, giấc mơ và khát vọng của mình? Hãy lựa chọn ba đến năm từ để hoàn thành câu "Tôi là người…"

Nếu bạn phỏng vấn những người xung quanh, những người bạn sống và làm việc cùng và đặt ra câu hỏi tương tự, họ sẽ nói gì? Cách những người khác mô tả về bạn liên quan đến các giá trị mà bạn coi trọng và bản chất con người bạn? Dựa trên cách bạn ứng xử với người khác, họ sẽ đưa ra những kết luận về tính cách của bạn.

2. *"Mọi người thì…"* Hãy nghĩ về mọi người nói chung trong thế giới xung quanh bạn. Bạn sẽ mô tả về họ như thế nào? Họ tốt đẹp, ấm áp và giàu tình yêu thương? Họ lười biếng, thủ đoạn hay không đáng tin tưởng?

Câu trả lời của bạn sẽ ảnh hưởng lớn tới cách bạn cư xử với mọi người trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nó quyết định gần như mọi thành quả bạn sẽ đạt được trong công việc cũng như trong quan hệ với gia đình và bạn bè.

3. *"Cuộc sống thì…"* Câu trả lời của bạn có thể đơn giản, nhưng nó nói lên toàn bộ quan điểm của bạn về cuộc sống. Những người lạc quan, khỏe mạnh và hạnh phúc nhìn cuộc sống như một trải nghiệm thú vị với nhiều thăng trầm nhưng về tổng thể, đó chắc chắn là một cuộc phiêu lưu tuyệt vời.

Một trong những câu chuyện tôi thích nhất kể về một chàng trai đến gặp một nhà hiền triết già và nói, "Cuộc đời thật là khắc nghiệt."

Nhà hiền triết trả lời: "So với cái gì?"

Helen Keller từng nói, "Đời là một cuộc phiêu lưu liều lĩnh hoặc không gì cả." Đối với bạn thì cuộc đời là gì?

4. *“Mục tiêu lớn nhất của tôi trong cuộc sống là…”* Nếu có thể vung cây đũa thần và đạt được một mục tiêu nào đó, thì mục tiêu nào sẽ có tác động tích cực lớn nhất đối với cuộc đời bạn? Bây giờ hãy hoàn thành những câu sau:

“Mục tiêu lớn nhất trong sự nghiệp của tôi là…

“Mục tiêu lớn nhất của tôi dành cho gia đình là...”

Đây là những câu hỏi sâu sắc và quan trọng nhất mà bạn có thể đặt ra và trả lời về bản thân mình. Khi bạn đã rõ ràng về những câu trả lời – điều không phải dễ – bạn có thể tiếp tục đặt câu hỏi mình cần thay đổi điều gì để việc sử dụng thời gian và những ưu tiên trong cuộc sống phù hợp với nhau hơn. Napoleon Hill đã nhận thấy rằng cuộc sống chỉ trở nên tuyệt vời khi chúng ta có thể đưa ra quyết định rõ ràng về mục tiêu quan trọng nhất trong đời.

Những mục tiêu quan trọng nhất của bạn là gì?

Chương 03.
Suy nghĩ về tầm nhìn và sứ mệnh của bạn

Một trong những cuốn sách hay và sâu sắc nhất được viết trong vài năm gần đây là cuốn *Thinking, Fast & Slow (Tư duy nhanh và chậm)* của Daniel Kahneman. Ông cho rằng chúng ta cần sử dụng hai hình thức tư duy khác nhau để xử lý các tình huống mà mình phải đối mặt hàng ngày. Tư duy nhanh là hình thức tư duy chúng ta dùng để xử lý các nhiệm vụ, trách nhiệm, hoạt động, vấn đề và tình huống ngắn hạn mà chúng ta cần hành động nhanh chóng và theo bản năng. Trong hầu hết các tình huống, tư duy nhanh hoàn toàn phù hợp với các hoạt động hàng ngày của chúng ta.

Hình thức tư duy thứ hai mà Kahneman mô tả là tư duy chậm. Đó là khi bạn dừng lại và dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ thật kỹ và chi tiết về tình huống trước khi quyết định sẽ làm gì. Quan điểm của Kahneman là sự thất bại trong việc áp dụng tư duy chậm khi cần thiết sẽ dẫn đến nhiều sai lầm chúng ta mắc phải trong cuộc sống. Để quản lý thời gian và kiểm soát tốt cuộc sống của mình, bạn cần phải áp dụng "tư duy chậm" một cách thường xuyên. Hãy bắt đầu với câu hỏi: "Tôi đang cố gắng làm gì?" Suy nghĩ trước khi hành động. Bạn có thể thường xuyên nỗ lực làm việc nhưng lại chưa dành thời gian nhìn lại và suy nghĩ về điều mình thực sự muốn đạt được.

Có một câu chuyện về một cặp vợ chồng đi ô tô từ San Diego đến Los Angeles. Người chồng không quen đường nhưng luôn phóng hết tốc độ. Khi đang đi, người vợ hỏi: "Anh à, có phải Phoenix ở trên đường đến Los Angeles không?"

Anh chồng đáp, "Sao em lại hỏi thế?" Cô vợ trả lời, "À, mình vừa đi qua biển báo là đường này đi đến Phoenix."

Anh chồng nói: "Đừng lo, chúng ta đang rất vui mà."

Trước khi bạn tăng tốc trong cuộc đời mình, bạn cần phải biết rõ kết quả mình thực sự mong muốn đạt được. Trong cuốn sách The Devil's Dictionary (tạm dịch: Từ điển của quỷ), Ambrose Bierce đã viết rằng "Sự cuồng tín chính là nỗ lực gấp đôi nhưng lại bỏ quên mục tiêu."

Mục tiêu của bạn có phải là xây dựng một cuộc sống tuyệt vời hay không? Bạn đang cố gắng tạo dựng một sự nghiệp vĩ đại hay hoàn thành một tác phẩm vĩ đại? Khả năng dừng lại để tự phân tích và tự vấn—tức tư duy chậm—là điều cần thiết giúp bạn quản lý thời gian để đạt hiệu suất cao nhất cũng như niềm vui, sự hài lòng và hạnh phúc từ việc mình làm.

Giữ mục tiêu cuối cùng trong tâm trí

Hãy xác định rõ mong muốn của bản thân. Như Stephen Covey đã nói, "Hãy bắt đầu với mục tiêu cuối cùng trong tâm trí." Đâu là kết quả hay thành tựu cuối cùng mà bạn đang cố gắng đạt được? Bạn mong muốn đạt đến vị trí nào? Khi bạn đang bon chen trên những nấc thang thành công, hãy chắc chắn rằng chiếc thang đó được dựa vào đúng tòa nhà bạn muốn leo lên. Bạn có đang làm việc để kiếm đủ tiền nhằm đảm bảo cuộc sống và để cảm thấy hạnh phúc hay không? Bạn đang làm việc vì yêu thích công việc hay vì cảm thấy mình đang có sứ mệnh đạt được một điều gì đó rất quan trọng? Thế giới của bạn sẽ ra sao khi bạn đạt được mục tiêu lớn nhất của mình? Tầm nhìn về bản thân và sự nghiệp dài hạn của bạn là gì? Sứ mệnh của bạn là gì? Bạn muốn tạo ra sự khác biệt nào trong cuộc sống của những người khác? Nếu tất cả những việc bạn làm chỉ là để kiếm đủ tiền chi trả các hóa đơn, bạn sẽ khó có thể trau dồi và giữ vững quyết tâm và nhiệt huyết cao độ. Để có thể thực sự cảm thấy hạnh phúc và trọn vẹn, bạn phải hành động để đạt được một điều gì đó lớn lao hơn vượt ra ngoài những nhu cầu của bản thân và tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống hay công việc của những người khác.

Nghiên cứu phương pháp của bạn

Khi đã biết rõ mình muốn làm gì, bạn phải đặt câu hỏi, "Tôi phải làm như thế nào?" Trả lời câu hỏi này, bạn sẽ có được những hiểu biết quý giá, giúp bạn xem xét tình huống của bạn và biết được liệu bạn có đang đi đúng hướng hay không. Khi đã biết rõ mình đang cố gắng làm gì và làm như thế nào, bạn cần phải đặt ra câu hỏi tiếp theo: "Tình hình đang diễn ra như thế nào?" Liệu điều bạn đang làm có đưa bạn đến gần với mục tiêu một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất hay không? Bạn có hài lòng với tốc độ tiến triển của mình không? Mọi thứ có đang diễn ra một cách tốt đẹp không hay bạn đang gặp phải quá nhiều rào cản trên đường? Điều quan trọng nhất là phải tự vấn về những giả định của bạn. Như Peter Drucker đã nói "Những giả định sai lầm là nguồn gốc của mọi thất bại." Những giả định của bạn về công việc và cuộc sống là gì? Những giả định có ý thức của bạn là gì? Những giả định vô thức và thường được chấp nhận một cách ngẫu nhiên của bạn là gì? Điều đáng kinh ngạc là có rất nhiều người đang làm việc cật lực vì những giả định sai lầm mà họ không bao giờ nghi ngờ.

Tìm một cách tốt hơn

Khi suy nghĩ về câu hỏi "Mọi thứ đang diễn ra như thế nào?", bạn cũng cần cân nhắc một câu hỏi quan trọng khác "Có cách nào tốt hơn không?" Thực tế là hầu như luôn có một cách khác tốt hơn để đạt được một mục tiêu trong công việc. Cách đó có thể nhanh hơn, ít tốn kém hơn, dễ thực hiện hơn và hiệu quả hơn. Có một câu nói rất hay rằng, "Cuộc sống có nhiều thứ quan trọng hơn là phải tăng tốc." Rất nhiều người đang làm việc rất chăm chỉ nhưng lại đang đi sai hướng. Họ không biết mình muốn làm gì và sẽ đạt được điều gì, nhưng lại không muốn phải đối mặt với thực tế là họ có thể phạm sai lầm. Quá trình đặt ra những câu hỏi hóc búa này đòi hỏi khả năng tư duy chậm, có thể làm tăng tốc đáng kể khả năng bạn đạt được những mục tiêu trong công việc cũng như tầm nhìn và sứ mệnh của bản thân.

Chương 04.
Dự tính về tương lai và nhìn lại

Việc quan trọng và có giá trị nhất mà bạn làm trong bất cứ lĩnh vực nghề nghiệp nào là gì? Đó chính là *tư duy*! Khả năng suy nghĩ một cách rõ ràng về việc mình làm và cách thức làm điều đó sẽ tác động tới những kết quả bạn sẽ đạt được lớn hơn bất kỳ hoạt động riêng lẻ nào. Có một số khía cạnh trong công việc của bạn mà việc "tư duy chậm" là vô cùng quan trọng để có thể đạt hiệu suất cao nhất. Hãy dành ít nhất ba mươi phút mỗi ngày để xem xét các mục tiêu, kế hoạch và sự tiến bộ của mình. Thời điểm thích hợp nhất để làm việc này là đầu buổi sáng. Hãy dành thời gian để suy nghĩ, lập kế hoạch, mơ mộng và sáng tạo. Tất cả các lãnh đạo xuất chúng cũng như những người có hiệu suất cao đều dành thời gian này trong ngày để nghiên cứu kỹ lưỡng về việc mình sẽ làm trước khi bắt đầu. Bạn nên đọc, đánh giá và suy ngẫm về việc mình đang đảm nhận trước khi hành động.

Trong những năm qua, tôi đã đọc hàng trăm cuốn tiểu sử và tự truyện của những người thành công trong nhiều lĩnh vực. Tôi nhận ra một điểm chung trong những cuốn tiểu sử này là thành công thực sự chỉ xuất hiện khi có sự tự vấn, hồi tưởng, tách biệt và suy tính. Bạn chỉ có thể đạt được thành công vượt trội khi thường xuyên dành thời gian suy nghĩ về bản thân, những điều mình muốn và cách tốt nhất để đạt được điều đó.

Hãy dành thời gian để đánh giá cuộc đời và những hoạt động của bạn dưới khía cạnh tổng quan. Hãy nghĩ về vị trí của mình ngày hôm nay và vị trí mong muốn trong 5 năm nữa. Hãy nhìn vào các hoạt động mà bạn đang làm hôm nay và xác định những việc nào có thể tác động lớn nhất tới tương lai của bạn. Lối suy nghĩ này sẽ giúp bạn quản lý thời gian của mình tốt hơn bạn tưởng. Có những khi chỉ một ý tưởng nảy ra sau một thời gian suy ngẫm hoặc ở một mình có thể giúp bạn tiết kiệm được nhiều tháng hay thậm chí nhiều năm làm việc cật lực.

Tầm nhìn dài hạn

Tiến sĩ Edward Banfield thuộc Đại học Harvard đã tiến hành cuộc nghiên cứu trên 50 năm về thái độ và hành vi của những người thành đạt ở nước Mỹ và trên thế giới. Ông đã tìm ra một đặc tính dường như giúp phân biệt những người thành công và thất bại mà ông gọi là "tầm nhìn dài hạn". Banfield phát hiện ra rằng những người có hiệu suất cao thường dành thời gian để nghĩ về tương lai trong dài hạn, thường là 10 hay 20 năm sau, và tìm hiểu rõ xem họ muốn đạt được điều gì trong cuộc sống và công việc vào thời điểm đó. Sau đó họ sẽ trở lại với hiện tại và đảm bảo rằng những việc mình làm phù hợp với mục tiêu trong tương lai. Đây là một kỹ thuật có hiệu quả cao mà bạn cũng có thể áp dụng. Hãy dự tính tương lai trong một vài năm sau và tưởng tượng rằng cuộc sống của mình sẽ trở nên lý

tưởng về mọi mặt. Hãy hình dung thật cụ thể về công việc của bạn trong điều kiện hoàn hảo nhất. Từ điểm nhìn trong tương lai này, hãy nhìn xung quanh và mô tả về cuộc sống và công việc lý tưởng của bạn. Sau đó hãy tự hỏi liệu những điều mình đang làm có phù hợp với việc xây dựng một tương lai lý tưởng theo ý bạn hay không.

Từ điểm nhìn trong tương lai đó, hãy xem lại bản thân, vị trí của mình hôm nay và vạch ra các bước bạn cần làm để đạt được mục tiêu. Lối suy nghĩ "nhìn lại từ tương lai" này là thói quen của nhiều nhà lãnh đạo hàng đầu.

Ra quyết định tốt hơn ở hiện tại

Hãy xem xét ví dụ về một cô gái trẻ quyết định rằng mình muốn đạt được nhiều thành công trong công việc khi trưởng thành. Với tầm nhìn dài hạn rõ ràng này, cô dành nhiều thời gian học thêm để đạt điểm xuất sắc ở trung học và đủ điều kiện vào một trường đại học có tiếng. Ở trường đại học, cô đăng ký những môn học khó hơn và dành nhiều thời gian học bài hơn bạn bè để tốt nghiệp ở vị trí cao nhất có thể trong khóa. Sau nhiều năm học hành chăm chỉ và bỏ qua những thú vui tiệc tùng, thể thao và giao du xã hội, cô tốt nghiệp xuất sắc một trường đại học danh tiếng và được một công ty lớn tuyển dụng, nơi cô có cơ hội được trả lương cao hơn và thăng tiến nhanh hơn những bạn học không nghĩ gì về tương lai. Khi đã biết rõ mình muốn ở đâu tại một thời điểm trong tương lai, việc đưa ra các quyết định tốt hơn ở hiện tại sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều. Theo quy luật thì tầm nhìn dài hạn sẽ hỗ trợ cho việc ra quyết định trong ngắn hạn như câu nói: "Nếu bạn không biết mình đang đi đâu thì con đường nào cũng vậy thôi."

Thói quen xây dựng tầm nhìn dài hạn là một việc quan trọng. Qua việc dự tính về tương lai và quan sát hiện tại, thường thì bạn sẽ nhận ra các việc phải làm và những sai lầm có thể tránh. Hoạt động này sẽ giúp bạn nắm rõ các tôn chỉ của bản thân. Nó sẽ mang đến những công cụ để quản lý thời gian và các hoạt động sao cho những việc bạn làm hôm nay đưa bạn tới gần hơn tương lai mà mình mong muốn.

Sẵn sàng cho những kỹ thuật quản lý thời gian

Nếu đang không hướng tới mục tiêu mong muốn của mình thì hẳn bạn không muốn đạt được nó nhanh hơn. Nếu đang không hành động theo hướng đi do mình tự quyết định thì việc quản lý thời gian nhằm tăng tốc độ đạt thành tích sẽ chẳng có nghĩa lý gì. Việc áp dụng các chiến thuật quản lý thời gian mà không có một tầm nhìn về tương lai rõ ràng sẽ chỉ đưa bạn tới đích nhanh hơn mà không đảm bảo đó là đích đến bạn mong muốn. Chỉ khi bạn nắm rõ các giá trị mình coi trọng cũng như tầm nhìn và sứ mệnh của mình trong cuộc sống và công việc, về điều bạn mong muốn đạt được và cách tốt nhất để đạt được điều đó, bạn mới có thể bắt đầu áp dụng những kỹ thuật quản lý thời gian hiệu quả trong tầm tay.

Chương 05.
Viết ra các kế hoạch

Tất cả những người quản lý thời gian thành công đều là những người lập kế hoạch giỏi. Họ lập ra các danh sách lớn nhỏ để hoàn thành mục tiêu khác nhau. Mỗi khi có một dự án mới phát sinh, họ sẽ dành thời gian để cân nhắc điều mình muốn đạt được và viết một danh sách theo thứ tự tất cả các bước cần thiết để hoàn thành dự án. Có một quy tắc là mỗi phút lập kế hoạch giúp tiết kiệm mười phút thực hiện. Thời gian bạn cần để vạch ra kết quả mình muốn đạt được trước khi bắt đầu công việc sẽ giúp bạn tiết kiệm rất nhiều sức lực – hay 10 phút tiết kiệm được từ mỗi phút bạn đầu tư để lên kế hoạch công việc trước khi bắt đầu. Khi đã nắm rõ mục tiêu của mình, hãy lên danh sách tất cả những việc bạn nghĩ là cần phải làm để đạt dược mục tiêu đó. Hãy liên tục bổ sung những đề mục mới khi bạn nghĩ ra cho đến khi hoàn tất danh sách. Hãy sắp xếp danh sách của bạn theo hai cách: theo thứ tự và theo mức độ ưu tiên.

Đầu tiên, khi sắp xếp theo thứ tự, bạn cần tạo ra một danh sách các hoạt động theo trình tự thời gian từ bước đầu tiên đến bước cuối cùng trước khi mục tiêu hay dự án được hoàn thành. Như Henry Ford đã nói "Mục tiêu lớn đến mấy cũng có thể đạt được nếu bạn chia nó ra thành một lượng thích hợp những phần việc nhỏ".

Thứ hai, bạn cần thiết lập mức độ ưu tiên với những hạng mục này, với nhận thức rằng 20% những hạng mục trong danh sách sẽ chiếm 80% giá trị và tầm quan trọng trong mọi việc bạn làm. Việc thiết lập sự ưu tiên giúp bạn tập trung vào những nhiệm vụ và hoạt động chính mà không bị xao nhãng. Như Goethe đã nói "Đừng bao giờ để những việc quan trọng nhất bị lấn át bởi những việc ít quan trọng nhất."

Hãy xem xét lại các kế hoạch của mình một cách thường xuyên, nhất là khi bạn thấy thất vọng hay lưỡng lự. Hãy sẵn sàng sửa lại các kế hoạch này khi bạn nhận được những thông tin hay phản hồi mới. Hãy nhớ rằng hầu như mọi kế hoạch đều có thiếu sót dù lớn hay nhỏ. Đừng ngừng tìm kiếm những thiếu sót đó. Khi xem lại các kế hoạch của mình hàng ngày, bạn sẽ có được những ý tưởng, góc nhìn và hiểu biết mới về cách thức thực hiện công việc nhanh hơn và hiệu quả hơn suy nghĩ trước đó. Hành động mà không có kế hoạch là nguyên nhân của mọi thất bại. Hãy chống lại sự cám dỗ phải hành động trước khi bạn lên kế hoạch kỹ càng.

Lên kế hoạch để đạt mục tiêu

Có lẽ từ quan trọng nhất liên quan tới thành công dưới mọi hình thức chính là *sự rõ ràng*. Những người thành công biết rất rõ mình là ai và muốn gì trong mọi lĩnh vực cuộc

sống. Ngoài việc viết ra các mục tiêu, họ còn lập ra các kế hoạch hành động được tuân thủ hàng ngày.

Khi đã đặt ra một mục tiêu lớn hơn cho bản thân và công việc của mình, bạn cần đặt ra bốn câu hỏi:

1. Đâu là những khó khăn và rào cản giữa bạn và việc thực hiện mục tiêu?

Tại sao bạn chưa đạt được mục tiêu của mình? Điều gì đang kìm hãm bạn? Điều gì đang cản trở bạn? Bạn cần phải giải quyết những vấn đề và vượt qua những khó khăn nào để đạt được mục tiêu cuối cùng? Trong tất cả những vấn đề bạn cần giải quyết, đâu là 20% các vấn đề sẽ chiếm 80% trở ngại giữa bạn và mục tiêu của mình?

2. Bạn cần thêm kiến thức, kỹ năng hay thông tin gì để đạt được mục tiêu hay hoàn thành dự án của mình?

Hãy ghi nhớ câu nói: "Bất cứ điều gì đưa bạn đến vị trí ngày hôm nay không đủ để đưa bạn tiến xa hơn." Bạn có thể tích lũy thêm kiến thức và kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu của mình ở đâu? Bạn có thể mua hoặc thuê những kiến thức hay thông tin đó hay không? Bạn có cần trau dồi những kỹ năng mới cho bản thân để phát huy tối đa tiềm năng trong công việc không? Thông tin nào cần thiết có thể giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn trong quá trình chinh phục mục tiêu của mình? Như Josh Billings đã viết: "Điều khiến một người tổn thương không phải là điều anh ta biết mà là điều anh ta tưởng mình biết."

3. Bạn cần sự giúp đỡ và hợp tác của những người, nhóm hay tổ chức nào để đạt được mục tiêu của mình?

Có những khi một người có thể cung cấp cho bạn những ý tưởng, kiến thức hoặc mở ra các cơ hội cho bạn, giúp bạn đạt được những kết quả vượt xa những gì bạn tưởng tượng. Cũng vì lý do này mà rất nhiều doanh nhân đã tham gia vào các liên doanh và liên minh chiến lược với các đối thủ để có thể mang tới cho khách hàng của đối phương những sản phẩm và dịch vụ mà hiện tại mỗi bên đang không cung cấp.

4. Trong số những người có thể giúp bạn đạt được mục tiêu, ai là người quan trọng nhất?

Bạn có thể mang lại điều gì để đổi lấy sự giúp đỡ và hợp tác của người này và đạt được những mục tiêu quan trọng của mình nhanh chóng hơn? Những dự án quan trọng nhất trong kinh doanh và cuộc sống xung quanh chúng ta được hoàn thành bởi những người có thể lập các kế hoạch hành động cụ thể trước khi thực hiện. Hãy viết ra các kế hoạch cho bản thân và công việc của mình đồng thời tuân thủ nghiêm túc những kế hoạch này cho đến khi đạt được thành công.

Chương 06.
Lập biểu đồ các kế hoạch của bạn

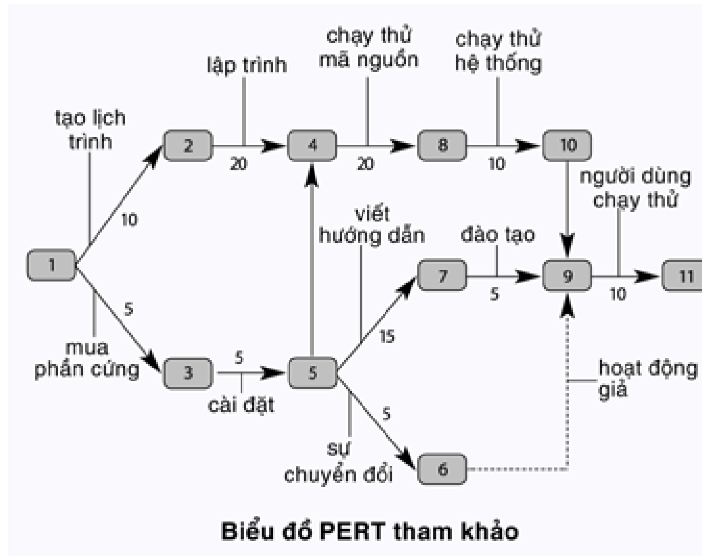
Hầu hết mọi việc trong giới kinh doanh là một chuỗi các dự án. Khả năng hoàn thành các dự án là yếu tố chính quyết định thành công trong sự nghiệp của bạn. Một dự án được coi là một "công việc đa nhiệm vụ". Nó đòi hỏi việc hoàn thành một loạt các công việc nhỏ hơn. Có lẽ công cụ hữu hiệu nhất bạn có thể sử dụng để tối đa hóa hiệu quả của bản thân và tăng đáng kể các thành quả của mình là một *danh sách công việc*. Một danh sách công việc bao gồm một chuỗi các công đoạn theo trình tự thời gian mà bạn lập ra trước khi tiến hành công việc. Khả năng xác định rõ ràng và quyết định các bước bạn cần làm từ thời điểm hiện đại tới khi hoàn thành dự án thành công là một dấu hiệu của khả năng tư duy vượt trội. Một lần nữa, hãy dành mỗi phút để lập kế hoạch, các danh sách công việc sẽ giúp bạn tiết kiệm mười phút khi thực hiện và hoàn thành công việc. Đây là một ví dụ nữa về việc tư duy chậm có thể tăng đáng kể hiệu suất và kết quả của bạn cũng như vai trò của bạn trong công việc.

Xây dựng một biểu đồ PERT

Hãy xây dựng một hình ảnh đại diện cho những nhiệm vụ và dự án lớn nhất có thể giúp bạn và những người khác quan sát chúng một cách tổng thể.

Hãy bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu bạn phải đạt được để có thể tận hưởng những thành quả mình mong muốn. Hãy bắt đầu với mục tiêu cuối cùng trong tâm trí. Hãy dành thời gian để xác định rõ dấu hiệu của các mục tiêu mình đặt ra nếu chúng được hoàn thành một cách xuất sắc. Sau đó hãy tư duy theo trình tự ngược lại từ tương lai về hiện tại. Hãy lập danh sách các bước theo trình tự logic mà bạn cần làm để đi từ hiện tại tới mục tiêu mong muốn. Việc sử dụng một biểu đồ PERT (Program Evaluation Review Technique – Kỹ thuật xét duyệt và đánh giá chương trình) giúp minh họa mọi công đoạn bạn cần tiến hành và thời điểm cần hoàn thành mỗi bước để bạn có thể đạt được mục tiêu cuối cùng. Kỹ thuật này được sử dụng bởi những công ty và các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất trên thế giới. Một biểu đồ PERT giúp bạn đánh giá các cách khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả cao hơn.

Bạn có thể lựa chọn nhiều dạng và kiểu dáng biểu đồ khác nhau trên mạng. Một ví dụ được minh họa ở biểu đồ dưới đây. Để lập biểu đồ, với mỗi mục tiêu bạn hãy vẽ một đường ngược chiều kể từ ngày cần hoàn thành. Hãy vạch ra trên giấy để bạn có thể nắm được khi nào cần phải hoàn tất mỗi phần của nhiệm vụ nhằm hoàn thành công việc đúng tiến độ.



Biểu đồ PERT tham khảo

♦ **Các hình chữ nhật được đánh số là các nút và đại diện cho các sự kiện hay điểm mốc**

♦ **Các mũi tên có hướng đại diện cho các nhiệm vụ phụ thuộc cần phải được hoàn thành theo thứ tự**

♦ **Các hướng mũi tên phân kỳ (ví dụ 1-2 và 1-3) thể hiện các nhiệm vụ có thể thực hiện đồng thời**

♦ **Các đường nét đứt thể hiện các nhiệm vụ phụ thuộc không đòi hỏi nguồn lực**

Bằng việc thể hiện suy nghĩ trên giấy và sử dụng biểu đồ PERT, bạn có thể hoàn toàn kiểm soát trình tự các sự kiện và có phương hướng để tuân theo. Bạn có một loạt các nhiệm vụ cần kiểm tra để đảm bảo chúng được hoàn thành đúng tiến độ và đạt yêu cầu về chất lượng. Nhờ biểu đồ PERT, bạn sẽ tránh được tình trạng quá tải các thời hạn và luôn kiểm soát được công việc cũng như các dự án chính của mình. Nếu cần hoàn thành việc gì trước cuối tháng, hãy lên lịch để hoàn thành vào ngày 15 hoặc 20 để đề phòng trường hợp chậm trễ hay các vấn đề phát sinh. Hãy luôn ghi nhớ quy tắc của Murphy "Điều gì có thể trục trặc sẽ trục trặc." Các nhà quản lý vượt trội luôn giả định sẽ có những vấn đề, trở ngại, những trì hoãn bất ngờ và thất bại trong việc hoàn thành công việc trong thời hạn đã định. Những tình huống này rất bình thường và là một phần tất yếu trong hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ của bạn là phải luôn theo sát dự án và giải quyết các vấn đề cũng như gỡ bỏ những rào cản có thể xảy ra. Khi bắt đầu sử dụng biểu đồ PERT, có lẽ bạn sẽ rất kinh ngạc về tác dụng cải thiện hiệu quả hay giảm bớt những trục trặc cũng như xung đột giữa các bước mà nó mang lại.

Thiết lập các mục tiêu rõ ràng cho mọi người

Các mục tiêu rõ ràng bằng văn bản cho mỗi thành viên chủ chốt tham gia vào dự án sẽ giúp bạn thu được kết quả lớn hơn nhiều so với những cuộc trao đổi tuyệt vời và những ý định tốt. Hãy xây dựng các mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể để đo lường và xác định giới hạn về thời gian. Hãy nhớ rằng những gì có thể đo lường được có thể được hoàn thành. Một mục tiêu mà không có thời hạn không phải mục tiêu khả thi. Đối với mỗi mục tiêu hay cột mốc để hoàn thành một công việc hoặc dự án, bạn phải phân công trách nhiệm cho một người cụ thể. Hãy luôn đặt ra những câu hỏi: Ai sẽ thực hiện nhiệm vụ này? Khi nào cần hoàn thành nhiệm vụ và theo tiêu chuẩn chất lượng nào? Đừng bao giờ giả định rằng mọi người biết bạn muốn gì trừ khi bạn nói rõ với họ. General Motors đã đi từ những khoản thua lỗ lớn và bị phá sản vào năm 2009 đến ngưỡng đạt lợi nhuận 4,9 tỷ đô-la vào năm 2012. Dan Akerson, chủ tịch của GM cho biết điều quan trọng nhất giúp công ty của ông xoay chuyển tình thế là nhờ đặt ra các mục tiêu rõ ràng cho mỗi nhân sự chủ chốt và tại mỗi cấp độ của tổ chức. Trước khi nhậm chức, ông nhận thấy các mục tiêu trong toàn công ty đều mơ hồ, không rõ ràng, không được tuân thủ và hiếm khi thành hiện thực. Sau khi đặt ra các mục tiêu rõ ràng và cụ thể, mọi nhân viên đều biết chính xác mình phải làm gì để giữ được việc làm và tiến lên phía trước.

Hãy nhớ rằng tài năng tuyệt vời nhất mà bạn có là khả năng tư duy, đặc biệt là khả năng tư duy kỹ càng trước khi hành động. Bạn càng dành nhiều thời gian để suy nghĩ và lập kế hoạch trên giấy, bạn càng đạt được những kết quả tốt hơn một cách nhanh chóng hơn.

Chương 07.
Lập danh sách công việc hàng ngày

Có lẽ công cụ quản lý thời gian hữu hiệu nhất chính là danh sách công việc mà bạn lập ra để thực hiện các kế hoạch chi tiết trong ngày.

Tất cả những người quản lý thời gian thành công thể hiện suy nghĩ trên giấy và làm việc theo danh sách các công việc hàng ngày. Giống như người phi công sử dụng một danh sách kiểm tra trước mỗi lần cất cánh, các lãnh đạo hiệu quả dành một vài phút để lập danh sách các việc cần làm trước khi bắt đầu ngày mới.

Thời điểm tốt nhất để lập danh sách là tối hôm trước, vì khi đó tiềm thức của bạn có thể xử lý danh sách này trong khi bạn ngủ. Đến khi thức dậy vào buổi sáng, bạn sẽ thường có được những ý tưởng và sự thấu hiểu nhằm đạt được những mục tiêu quan trọng nhất trong danh sách của mình.

Vào cuối mỗi ngày, việc cuối cùng bạn cần làm là lên kế hoạch cho ngày hôm sau. Trong một nghiên cứu được thực hiện với 50 lãnh đạo doanh nghiệp có hiệu suất cao, 49/50 người cho hay rằng hệ thống quản lý thời gian tốt nhất đối với họ là một mảnh giấy đơn giản với nội dung bao gồm những việc phải làm trước khi bắt đầu hành động.

Ngủ ngon hơn

Nhiều người trằn trọc vào buổi tối để cố gắng để không quên việc mình cần làm ngày hôm sau. Nếu bạn tạo ra một danh sách những việc cần làm trước khi đi ngủ, bạn sẽ ngủ ngon hơn rất nhiều và thức dậy sảng khoái hơn.

Theo các chuyên gia về quản lý thời gian, cần khoảng 12 phút mỗi ngày để tạo ra danh sách các nhiệm vụ cho ngày hôm đó. Tuy nhiên danh sách này sẽ giúp bạn tiết kiệm gấp mười lần thời gian đó với năng suất được tăng lên. 12 phút dành để chuẩn bị danh sách hàng ngày sẽ mang lại cho bạn 120 phút hay 2 tiếng với năng suất cao khi bạn bắt tay vào làm việc. Đó là một phần thưởng tuyệt vời cho một nhiệm vụ đơn giản đến vậy.

Phương pháp ABCDE

Khi đã viết xong danh sách những việc cần làm vào ngày hôm sau, hãy sắp xếp danh sách này bằng cách áp dụng phương pháp ABCDE với các hoạt động của bạn. Từ quan trọng nhất trong quản lý thời gian là hậu quả. Một nhiệm vụ quan trọng hay không phụ thuộc vào kết quả có thể xảy ra do việc thực hiện hay không thực hiện nó. Khi thiết lập các ưu tiên, hãy

áp dụng nguyên tắc này với mọi nhiệm vụ và luôn luôn bắt đầu với nhiệm vụ có hậu quả lớn nhất. Đó là khi phương pháp ABCDE đặc biệt hữu ích. Hãy bắt đầu bằng việc lập danh sách tất cả những việc bạn phải làm ngày hôm sau. Sau đó hãy viết A, B, C, D, E ở bên cạnh mỗi đề mục trong danh sách trước khi bắt đầu làm việc.

Một mục được đánh dấu A là việc bạn *phải làm*. Đó là việc quan trọng và sẽ có những hệ quả nghiêm trọng từ việc thực hiện hay không thực hiện nó. Hãy viết A vào bên cạnh những nhiệm vụ và hoạt động mà bạn phải thực hiện trong ngày để có thể hoàn thành chúng.

Các mục được đánh dấu B là những việc bạn *nên làm*. Có những hậu quả nhẹ từ việc làm (hay không làm) các nhiệm vụ nhóm B, nhưng chúng không quan trọng bằng các hoạt động thuộc nhóm A. Quy tắc ở đây là hãy đừng bao giờ làm một hoạt động nhóm B khi còn một hoạt động nhóm A chưa được hoàn thành.

Những hoạt động nhóm C là những việc *làm thì tốt*, nhưng chúng không có hậu quả nào dù là tích cực hay tiêu cực. Việc tán gẫu với đồng nghiệp, uống thêm một ly cà phê hay kiểm tra email là những việc làm thì tốt, và thường mang lại cảm giác vui vẻ và thú vị, nhưng việc bạn có làm hay không không để lại hậu quả gì đối với hiệu quả làm việc của bạn.

Sự lãng phí thời gian làm phá hoại sự nghiệp

Công ty Robert Half International ước tính rằng có khoảng 50% thời gian làm việc được dùng trong những hoạt động nhóm C, những thứ không có đóng góp gì đối với công việc. Mọi người đều là nô lệ của các thói quen. Những người hiệu quả xây dựng những thói quen tốt và luôn tuân theo chúng. Những người không hiệu quả vô tình xây dựng những thói quen xấu và để những thói quen đó chi phối cuộc sống của mình. Nhiều người có thói quen bắt đầu làm việc là ngay lập tức sa vào những hoạt động giá trị thấp hay vô giá trị làm lãng phí thời gian. Ngay khi vừa đến văn phòng, họ lập tức tìm một ai đó để buôn chuyện, đọc báo, kiểm tra email, uống cà phê và dần dần buông xuôi mọi thứ trong khi làm việc.

Tuy nhiên bất cứ việc gì bạn làm lặp đi lặp lại sẽ nhanh chóng trở thành *thói quen*. Thật không may là đại đa số các nhân viên hiện nay đã hình thành thói quen lãng phí hầu hết thời gian của mình vào những hoạt động không mang lại lợi ích gì với công việc hay sự nghiệp của họ. Đừng để điều này xảy ra với bạn.

Ủy quyền mọi thứ có thể

Quay lại với phương pháp ABCDE, một hoạt động nhóm D là một việc bạn có thể *ủy quyền* cho người khác làm. Nguyên tắc ở đây là bạn nên ủy quyền tất cả mọi việc có thể cho người khác để có thêm thời gian làm các hoạt động nhóm A. Các hoạt động nhóm A của bạn và việc thực hiện chúng thành công là yếu tố quyết định chủ yếu tới toàn bộ sự nghiệp của bạn. Một hoạt động nhóm E là một việc bạn nên *loại bỏ* hoàn toàn. Xét cho cùng, bạn chỉ có thể kiểm soát thời gian của mình khi chấm dứt những việc không cần thiết. Việc mọi người để mình rơi vào vùng an toàn trong công việc và sự nghiệp là một điều bình thường và tự nhiên. Họ dần dần trở nên thoải mái với việc thực hiện các hoạt động theo một cách nhất

định. Thậm chí sau khi được thăng chức và đảm nhận những trọng trách cao hơn, họ vẫn tiếp tục làm những việc không còn thực sự cần thiết hoặc những việc mà người khác có thể làm với hiệu quả tương tự hay thậm chí tốt hơn. Hãy tự hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra nếu mình bỏ qua không làm việc này?" Nếu điều đó chỉ tạo nên khác biệt không đáng kể đến công việc hay sự nghiệp của bạn thì đây là một lựa chọn hàng đầu cần phải loại bỏ.

Lên kế hoạch công việc và hành động theo kế hoạch

Đừng bao giờ làm việc gì không có trong danh sách của bạn. Khi có một nhiệm vụ hay dự án mới phát sinh, hãy thêm nó vào danh sách và đặt mức độ ưu tiên cho nó trước khi bắt đầu thực hiện. Nếu không viết ra các ý tưởng và hoạt động mới mà chỉ phản hồi lại những đòi hỏi không ngừng về thời gian, bạn sẽ nhanh chóng bị mất kiểm soát và rốt cuộc dành hầu hết thời gian cho những hoạt động giá trị thấp hoặc vô giá trị. Bất kỳ hệ thống quản lý thời gian nào cũng tốt hơn là không có một hệ thống quản lý thời gian. Có nhiều ứng dụng trên điện thoại giúp bạn quản lý thời gian của mình hay các hệ thống quản lý thời gian mà bạn có thể cài đặt trên máy tính. Bạn cũng có thể sử dụng một hệ thống quản lý thời gian viết tay mà bạn mang theo và cập nhật thường xuyên. Hãy nhớ rằng trong công việc, thứ duy nhất mà bạn có để đánh đổi chính là thời gian của mình. Hãy đảm bảo rằng bạn đang tập trung thời gian vào những việc có giá trị và quan trọng nhất mình có thể làm để đóng góp nhiều nhất cho công việc.

Danh sách những việc không được làm

Ngoài một danh sách công việc hoạt động như một chỉ dẫn cho bản thân trong một ngày bận rộn, bạn cũng cần một danh sách những việc không được làm để giữ mình luôn đi đúng hướng. Đây là những việc mà bạn đã quyết định là sẽ không làm dù chúng có cám dỗ như thế nào đi chăng nữa. Như Nancy Reagan từng nói "Hãy nói không!", hãy từ chối bất cứ hoạt động nào không giúp bạn đạt được giá trị cao nhất với lượng thời gian bỏ ra. "Không" chính là từ giúp tiết kiệm thời gian tuyệt vời nhất trong lĩnh vực quản lý thời gian. Và khi bạn đã bắt đầu sử dụng từ này, việc nói nó sẽ ngày càng trở nên dễ dàng hơn. Hãy nhớ rằng *con người* là yếu tố gây lãng phí thời gian lớn nhất. Khi được đề nghị làm việc gì đó hoặc giúp đỡ họ, hãy tự hỏi "Liệu đây có phải cách hữu hiệu nhất để sử dụng thời gian của mình vào lúc này không?" Nếu câu trả lời là không, bạn có thể trả lời một cách nhã nhặn: "Cảm ơn anh vì đã hỏi. Để tôi suy nghĩ về điều này và xem lại lịch của mình. Tôi sẽ liên lạc lại và báo với anh liệu mình có thể giúp hay không." Bạn có thể chờ 24 giờ rồi liên lạc với người đó và nói rằng thật không may là bạn đang có rất nhiều việc và thời hạn phải hoàn thành nên không thể giúp đỡ. Hãy cảm ơn họ vì đã đề nghị bạn hỗ trợ, và gợi ý rằng "có thể lần sau" bạn sẽ sắp xếp được thời gian của mình.

Hãy nhớ rằng bạn chỉ có thể quản lý thời gian của mình nếu như dừng làm những việc có giá trị thấp. Bạn sẽ không thể toàn tâm toàn ý với những công việc và trách nhiệm hiện tại chứ chưa nói những công việc và trách nhiệm mới phát sinh mỗi ngày. Vì thế, hãy nói không sớm hơn và thường xuyên hơn. Chẳng mấy mà bạn có thể hoàn toàn kiểm soát được thời gian của mình.

Chương 08.
Thiết lập các ưu tiên rõ ràng

Tôi đã nghiên cứu về quản lý thời gian trên 30 năm, đọc hàng trăm cuốn sách và bài viết về chủ đề này, nghe vô số các chương trình ghi âm và tham dự các buổi hội thảo. Với những kiến thức tổng hợp được, tôi đã viết nhiều sách về quản lý thời gian bán chạy trên toàn thế giới, sản xuất các chương trình học bằng âm thanh và băng hình và tổ chức nhiều hội thảo về quản lý thời gian trên khắp thế giới. Tôi phát hiện ra một điều thật đơn giản: Ý nghĩa của việc quản lý thời gian là giúp bạn xác định nhiệm vụ quan trọng nhất mình có thể làm vào thời điểm hiện tại, cung cấp cho bạn các công cụ và kỹ thuật để bắt đầu ngay lập tức với nhiệm vụ đó và tiếp tục xử lý nó cho đến khi hoàn thành. Tôi đã giải thích về phương pháp ABCDE ở chương trước. Đó chính là một trong những phương pháp thiết lập các ưu tiên hiệu quả nhất từng được tìm ra. Ngoài ra còn có những kỹ thuật khác mà bạn có thể sử dụng để thiết lập các ưu tiên.

Nguyên lý Pareto

Vào năm 1895, nhà kinh tế học người Ý Vilfredo Pareto đã kết luật rằng quy tắc 80/20 có vẻ là đúng với tiền bạc, tài sản và sự tích lũy của cải trong mọi xã hội. Sau nhiều năm nghiên cứu, ông phát hiện ra rằng 20% các cá nhân và gia đình mà ông gọi là "số ít quan yếu" nắm giữ 80% tất cả của cải và tài sản tại châu Âu. Quy tắc 80/20 dường như đúng với hầu hết mọi lĩnh vực của đời sống con người, nhất là trong các công việc và trách nhiệm. Điều đó nghĩa là 20% các việc bạn làm sẽ chiếm 80% giá trị mà bạn tạo ra. Peter Drucker cho rằng trong thực tế, tỷ lệ phổ biến là "quy tắc 90/10". Có những khi 10% công việc bạn làm sẽ chiếm tới 90% giá trị. Khi bạn khởi động mỗi ngày với một danh sách các công việc và trách nhiệm, trước khi bắt đầu làm việc, hãy xem qua danh sách này và chọn ra 20% công việc hàng đầu sẽ có đóng góp lớn nhất tới việc đạt được các mục tiêu quan trọng nhất của bạn. Nếu bạn có một danh sách 10 đầu việc cần hoàn thành trong ngày, 2 trong số các đầu việc đó sẽ có giá trị hơn tất cả những đầu việc khác cộng lại. Khả năng xác định rõ ràng hai đầu việc đó và thực hiện chúng trước tiên sẽ đóng vai trò chủ chốt quyết định thành công của bạn trong sự nghiệp.

Đặt ra áp lực

Đây là một kỹ thuật khác mà bạn có thể dùng để thiết lập các ưu tiên. Hãy lập danh sách những việc cần làm hàng ngày và tự hỏi: "Nếu tôi được cử đi khỏi thành phố trong một tháng kể từ ngày mai, tôi muốn chắc chắn sẽ hoàn thành những việc nào trong danh sách này trước khi đi?" Kẻ thù lớn nhất của việc quản lý thời gian và hiệu suất cá nhân ngày nay là "tập trung vào những việc nhỏ nhặt". Do mỗi người đều có khuynh hướng chọn lối đi ít bị

cản trở nhất và hài lòng với vùng an toàn của mình, lẽ bình thường và tự nhiên là người ta thường bắt đầu mỗi ngày với những nhiệm vụ và hoạt động nhỏ nhặt, dễ dàng, vui vẻ, thú vị và thường là không quan trọng. Nhưng than ôi, bất cứ điều gì bạn bắt đầu làm vào đầu ngày sẽ nhanh chóng trở thành khuynh hướng mà bạn sẽ tuân theo trong những giờ tiếp theo. Đến cuối ngày, bạn có thể nhận ra rằng mình đã dành toàn bộ thời gian vào những công việc nhỏ nhặt và vô nghĩa, và sẽ không đạt được điều gì có giá trị thực sự.

Hoàn thành được nhiều việc quan trọng hơn

Một kỹ thuật khác bạn có thể dùng là tưởng tượng rằng mình đi làm vào buổi sáng thứ Hai và sếp bạn thông báo một tình huống khó xử. Ông vừa trúng một kỳ nghỉ miễn phí cho hai người ở một khu nghỉ dưỡng tuyệt đẹp với vé máy bay hạng nhất. Vấn đề là ông ấy quá bận để có thể sử dụng giải thưởng này, nhưng nó lại bị giới hạn về thời gian và cần phải được sử dụng ngay từ sáng ngày hôm sau. Sếp của bạn đã đưa ra một thỏa thuận: nếu bạn có thể hoàn thành tất cả những việc quan trọng nhất của mình vào cuối ngày thứ Hai, ông ta sẽ tặng vợ chồng bạn kỳ nghỉ tuyệt vời và miễn phí này. Nếu bạn nhận được một phần thưởng hay động cơ như vậy, bạn sẽ làm gì? Có thể bạn sẽ thấy kinh ngạc về khối lượng công việc mình có thể hoàn thành chỉ trong ngày hôm đó. Có thể bạn sẽ hoàn thành được 20% quan trọng nhất trong các công việc mà bạn đã lên kế hoạch cho cả tuần. Với một hình thức khuyến khích như vậy, bạn sẽ không để lãng phí một phút nào. Bạn sẽ không tốn thời gian buôn chuyện với các đồng nghiệp mà sẽ bắt tay vào việc từ sớm, làm việc qua giờ nghỉ và tập trung tâm trí vào việc giải quyết các công việc tồn đọng bằng cách hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng nhất. Bạn sẽ trở thành một trong những người có năng suất cao nhất ở cơ quan trong phút chốc. Đây là một bài tập tuyệt vời mà bạn có thể áp dụng với bản thân. Bài tập này minh họa cho thực tế rằng hiệu suất của bạn chủ yếu phụ thuộc vào sự lựa chọn. Với một động lực đủ lớn, bạn sẽ thấy kinh ngạc về hiệu suất của mình gần như chỉ sau vài phút. Với một động lực đủ lớn và quyết định của bản thân, bạn sẽ gần như ngay lập tức trở thành một trong những người đáng giá nhất trong tổ chức.

Quy luật của số ba

Đây có lẽ là nguyên lý xứng đáng với chi phí và thời gian mà bạn bỏ ra để đọc cuốn sách này. Nó được dựa trên một phát hiện kỳ diệu của tôi sau nhiều năm làm việc với hàng ngàn lãnh đạo và chủ doanh nghiệp. Nguyên lý này cho biết dù bạn có làm bao nhiêu việc khác nhau trong một tuần hay một tháng, sẽ chỉ có 3 nhiệm vụ và hoạt động chiếm tới 90% giá trị đối với công việc của bạn. Nếu bạn lập danh sách tất cả những việc mình làm trong một tháng, có thể nó sẽ bao gồm 20, 30 hay thậm chí 40 nhiệm vụ và trách nhiệm khác nhau. Nhưng nếu bạn xem xét danh sách đó một cách kỹ lưỡng từng đề mục một, bạn sẽ thấy rằng chỉ có 3 đề mục trong cả danh sách chiếm 90% đóng góp của bạn trong công ty.

Làm thế nào để bạn có thể xác định "bộ ba chủ chốt" này? Rất đơn giản. Hãy lập danh sách các nhiệm vụ và trách nhiệm của bạn từ đầu tháng đến cuối tháng và trong cả năm. Sau đó, hãy trả lời 3 câu hỏi kỳ diệu sau:

1. Nếu tôi chỉ có thể làm một việc trong danh sách này trong cả ngày, thì hoạt động nào sẽ có đóng góp lớn nhất cho công việc của tôi? Nhiệm vụ quan trọng nhất – điều sẽ có đóng góp lớn nhất với công việc của bạn có thể sẽ hiện lên rõ ràng trước mắt bạn từ danh sách. Thường thì điều đó sẽ khá hiển nhiên với bạn cũng như với những người xung quanh. Hãy khoanh tròn mục đó lại.

2. Nếu tôi chỉ có thể làm hai việc trong danh sách này trong cả ngày, đâu là hoạt động sẽ có đóng góp lớn thứ hai đối với công việc của tôi? Thường thì đề mục này cũng sẽ rất rõ ràng đối với bạn. Có thể bạn sẽ phải suy nghĩ nhiều hơn một chút, nhưng nó thường sẽ sớm hiện ra.

3. Nếu tôi chỉ có thể làm ba việc trong danh sách này trong cả ngày, đâu là hoạt động sẽ có đóng góp lớn thứ ba đối với công việc của tôi? Khi phân tích các câu trả lời của mình, bạn sẽ thấy rõ rằng chỉ có ba việc mình làm chiếm gần như tất cả giá trị mà bạn tạo ra. Việc bắt đầu và hoàn thành những nhiệm vụ này quan trọng hơn tất cả những việc khác bạn làm.

Có một điểm quan trọng là: nếu bạn không biết câu trả lời cho 3 câu hỏi này, bạn đang gặp rắc rối nghiêm trọng. Bạn đang gặp rủi ro lớn về việc lãng phí thời gian và cuộc sống của mình trong công việc. Nếu bạn không biết câu trả lời cho những câu hỏi kỳ diệu này, bạn sẽ luôn luôn làm những việc có giá trị thấp hoặc không có giá trị gì. Nếu bạn không nắm rõ vì bất cứ lý do nào, hãy đến gặp sếp của mình. Hãy hỏi xem ông ta nghĩ 3 việc quan trọng nhất mà bạn làm có đóng góp lớn nhất trong công việc là gì. Hãy hỏi các đồng nghiệp của bạn. Hãy hỏi vợ hay chồng bạn. Nhưng bằng cách nào bạn cũng phải biết được câu trả lời cho 3 câu hỏi này.

Truyền đạt lại

Khi bạn đã nắm rõ về "bộ ba chủ chốt", bạn cũng phải giúp những nhân viên của bạn nắm được "bộ ba chủ chốt" của họ. Không có việc gì mà bạn có thể làm cho các nhân viên của mình tốt và hào phóng hơn là giúp họ hiểu biết cặn kẽ về những việc quan trọng nhất mà họ làm có đóng góp lớn nhất với công ty. Trong một bộ phận hoặc tổ chức được quản lý hiệu quả, các nhân viên đều biết chính xác những việc quan trọng nhất họ có thể làm để có thể đạt thành quả lớn nhất. Đồng thời mọi nhân viên cũng cần biết ba việc chủ chốt của những người khác là gì. Mọi người cần luôn làm việc độc lập và theo nhóm để hoàn thành những nhiệm vụ chủ chốt đó. Những người có thiên hướng "tư duy nhanh" thường phản hồi lại những yêu cầu và áp lực của thời điểm hiện tại. Họ liên tục đi lệch hướng khỏi những nhiệm vụ có ưu tiên cao nhất của mình. Nhưng phong cách này không phải dành cho bạn. Trước khi bạn bắt đầu vào việc, hãy dành thời gian để suy nghĩ một cách chậm rãi, chọn ra nhiệm vụ quan trọng nhất và bắt đầu làm việc đó mà không bận tâm đến các việc khác.

Chương 09.
Giữ đúng hướng

“Đâu là cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất của tôi ngay lúc này?” Bởi đây là câu hỏi quan trọng nhất trong lĩnh vực quản lý thời gian, hãy luôn đặt ra câu hỏi này cho đến khi nó tự động trở thành kim chỉ nam khuyến khích và thúc đẩy bạn tập trung vào nhiệm vụ hay hoạt động có giá trị cao nhất. Khi bạn sắp xếp thời gian và các công việc xoay quanh câu trả lời cho câu hỏi này, bạn sẽ thấy ngạc nhiên về khả năng cải thiện hiệu quả một cách nhanh chóng của mình. Thỉnh thoảng tôi lại hỏi các khán giả của mình, “Tài sản tài chính có giá trị nhất của bạn là gì?” Sau khi họ đã suy nghĩ kỹ và đưa ra một vài câu trả lời, tôi chỉ ra rằng đáp án thực sự là “khả năng kiếm tiền của bạn”. Khả năng kiếm tiền của bạn thể hiện từ 80% đến 90% giá trị về mặt tài chính của bạn trong công việc. Hãy coi bản thân như một “cỗ máy kiếm tiền”. Mọi việc mà bạn làm đều có một giá trị nào đó dù cao hay thấp. Nhiệm vụ của bạn là tập trung vào cách sử dụng thời gian có giá trị nhất và rèn luyện bản thân để có thể liên tục làm việc với một số ít hoạt động có đóng góp lớn nhất cho công việc và công ty của bạn.

Một nguyên tắc về lối sống

Sự lựa chọn cách sử dụng thời gian có giá trị nhất này áp dụng với mọi khía cạnh trong cuộc sống của bạn. Có những khi cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất của bạn, nhất là khi bạn đã làm việc cật lực, là về nhà, đi nghỉ sớm và có một giấc ngủ ngon. Có khi cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất là gặp gỡ những người quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Có khi cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất của bạn là quan tâm chu đáo tới sức khỏe bằng cách ăn những thực phẩm phù hợp, dành thời gian để tập thể dục thường xuyên và nghỉ ngơi thư giãn hợp lý để có thể đạt hiệu suất cao nhất. Có khi cách sử dụng thời gian có giá trị nhất của bạn là ở bên gia đình hoặc đọc một cuốn sách hay thay vì xem ti vi. Vào những lúc khác, cách sử dụng thời gian có giá trị nhất là giao lưu, gặp gỡ những người thân và bạn bè mà bạn muốn ở bên để có thể thư giãn và giải tỏa căng thẳng. Điều quan trọng nhất là bạn phải luôn luôn đặt ra cho mình câu hỏi: “Cách sử dụng thời gian có giá trị nhất với tôi vào lúc này là gì?” Sau đó hãy rèn luyện bản thân để bắt đầu và hoàn thành hoạt động đó. Khi bạn áp dụng gợi ý này vào các kỹ năng quản lý thời gian cũng như một ngày của mình, bạn sẽ trở thành một trong những người quản lý thời gian hiệu quả nhất trong thế hệ của mình.

Quan trọng hay Cấp bách

Đối với các nhiệm vụ và hoạt động của bạn, thiết lập các ưu tiên chủ yếu là việc phân biệt “số ít quan yếu” với “số nhiều tầm thường”. Có bốn loại nhiệm vụ mà bạn phải đối mặt

mỗi ngày. Khả năng sắp xếp những nhiệm vụ này theo nhóm thích hợp có thể giúp bạn tăng đáng kể năng suất của mình. Mỗi nhiệm vụ có thể được xếp vào một chiếc hộp hay góc phần tư riêng.

Góc phần tư thứ nhất: cấp bách và quan trọng

Một nhiệm vụ **quan trọng** là một việc có tác động dài hạn đến sự nghiệp của bạn. Một nhiệm vụ ***cấp bách*** là một việc không thể bị trì hoãn. Một nhiệm vụ vừa quan trọng vừa cấp bách là một việc rất cấp thiết đối với bạn. Nó được quyết định chủ yếu bởi những yêu cầu từ ngoại cảnh đối với thời gian của bạn, bởi những nhiệm vụ và trách nhiệm mà bạn phải bắt đầu và hoàn thành nhằm kiểm soát được công việc của mình. Có những người bạn phải gặp, những việc bạn phải làm và những nơi bạn phải đi. Có những khách hàng cần gặp mặt, những nhiệm vụ cần hoàn thành và những hoạt động mà những người khác cho rằng bạn phải thực hiện. Hầu hết mọi người dành phần lớn thời gian trong ngày vào những nhiệm vụ vừa quan trọng vừa cấp bách. Những nhiệm vụ quan trọng nhất và những ưu tiên lớn nhất của bạn đều là những việc cấp bách và quan trọng. Đây được gọi là "góc phần tư cần làm ngay tức thì".

Góc phần tư thứ 2: quan trọng, nhưng không cấp bách

Loại nhiệm vụ thứ hai là những nhiệm vụ quan trọng nhưng không cấp bách. Chúng có thể được trì hoãn ít nhất là trong ngắn hạn. Một ví dụ về nhiệm vụ quan trọng nhưng không cấp bách là một báo cáo quan trọng bạn phải viết, phê duyệt và nộp vào trước cuối tháng. Hoặc một bài nghiên cứu ở trường đại học. Đây là một việc rất quan trọng đối với điểm số của bạn vào cuối học kỳ, nhưng cũng là việc có thể trì hoãn sau nhiều tuần hoặc tháng – chuyện thường xuyên xảy ra. Hầu hết các bài tập nghiên cứu được viết vào tối hôm trước hạn nộp. Việc từng là quan trọng nhưng không cấp bách bỗng nhiên trở nên vô cùng khẩn cấp. Trong suốt cuộc đời, bạn bị xoay quanh bởi những nhiệm vụ quan trọng nhưng không cấp bách. Việc đọc những cuốn sách quan trọng trong lĩnh vực của mình, học các khóa bổ sung, nâng cao kỹ năng và trình độ đều rất quan trọng đối với thành công của bạn về lâu dài, nhưng chúng không phải là những việc cấp bách. Vì thế, hãy trì hoãn chúng. Hầu hết những người thất bại hay đạt kết quả thấp trong công việc đã trì hoãn việc nâng cao các kỹ năng và năng lực của mình quá lâu đến mức họ bị xem thường hoặc qua mặt bởi những người quyết tâm và quyết liệt hơn, những người mong muốn đạt được thành quả và trọng trách lớn hơn. Thậm chí một việc đơn giản như tập thể dục cũng rất quan trọng đối với sức khỏe của bạn nhưng không phải là việc cấp bách. Bạn có thể trì hoãn chúng trong một thời gian dài giống như hầu hết mọi người. Các bác sĩ cho biết 85% những vấn đề chủ yếu về sức khỏe mà mọi người gặp phải khi về già có thể tránh được nếu như họ có các thói quen về sức khỏe hợp lý khi trưởng thành, bao gồm chế độ ăn và tập thể dục. Những nhiệm vụ này rơi vào "góc phần tư của sự hiệu quả".

Góc phần tư thứ 3: cấp bách, nhưng không quan trọng

Có những người bước vào văn phòng của bạn, gọi điện thoại, gửi tin nhắn hay thư điện tử cho bạn, nhưng sự phản hồi của bạn đối với những tác nhân này lại hầu như không có giá trị gì đối với công ty hay công việc của bạn. Đây là những nhiệm vụ cấp bách nhưng không quan trọng. Những nhiệm vụ này thuộc vào nhóm thường được gọi là "góc phần tư của sự đánh lừa". Mọi người nghĩ rằng vì họ làm những hoạt động này trong ngày thì hẳn chúng phải có giá trị nào đó, nhưng họ chỉ đang tự để mình rơi vào những việc không quan trọng đối với sự nghiệp. Nhiều người dành tới một nửa thời gian của mình vào những việc cấp bách nhưng không quan trọng. Chúng là những việc vui vẻ, dễ dàng và thú vị nhưng lại không mang lại kết quả trong công việc. Hầu hết những hoạt động này là việc tán gẫu với đồng nghiệp, những hoạt động giá trị thấp hoặc vô giá trị.

Góc phần tư thứ 4: không cấp bách và không quan trọng

Loại hoạt động thứ tư mà mọi người thực hiện trong công việc là những nhiệm vụ vừa không cấp bách vừa không quan trọng. Những hoạt động này thuộc vào "góc phần tư lãng phí". Nhiều người tham gia vào các hoạt động không có giá trị đối với bản thân hay công ty. Việc đọc những email rác hay các trang tin thể thao, đi mua sắm trong ngày hoặc lái xe lòng vòng giữa các cuộc hẹn trong khi nghe đài đều là các ví dụ về những hoạt động vừa không cấp bách vừa không quan trọng. Chúng hoàn toàn gây lãng phí thời gian và không có đóng góp gì cho cuộc sống của bạn.

Xây dựng các thói quen tốt trong công việc

Một bi kịch lớn là khi bạn làm một việc gì đó lặp đi lặp lại, bạn sẽ nhanh chóng hình thành nên một thói quen. Và khi đã hình thành, những thói quen này rất khó bỏ. Nhiều người đã có thói quen dành phần lớn thời gian của mình vào những hoạt động giá trị thấp hoặc vô giá trị rồi sau đó lại bất ngờ vì mình bị sa thải hoặc bỏ lỡ các cơ hội thăng tiến. Chìa khóa để quản lý thời gian hiệu quả là hãy thiết lập các ưu tiên và luôn luôn xử lý những việc vừa cấp bách vừa quan trọng, tức là những nhiệm vụ cấp bách và quan trọng nhất. Khi bạn đã hoàn thành những nhiệm vụ vừa cấp bách vừa quan trọng, hãy lập tức chuyển sang các nhiệm vụ quan trọng nhưng không cấp bách vào thời điểm hiện tại. Những nhiệm vụ quan trọng nhưng không cấp bách thường là những nhiệm vụ và hoạt động có thể giúp ích cho sự nghiệp của bạn về lâu dài.

Chương 10.
Xác định các nhiệm vụ chính

Để đạt năng suất cao trong công việc, bạn cần tập trung vào những việc có giá trị và quan trọng nhất cả ngày. Việc nắm rõ các nhiệm vụ quan trọng là điều cần thiết để đạt được hiệu quả điều hành và năng suất cao. Chúng là những việc bạn được thuê làm, hoàn thành hay đạt được. Chúng là những ưu tiên hàng đầu của bạn xét về giá trị mà bạn đóng góp cho công ty. Đây là những nhiệm vụ mà khi được hoàn thành sẽ quyết định liệu bạn có làm tròn trách nhiệm với công ty và bản thân hay không. Những nhiệm vụ chính mà bạn được thuê để hoàn thành là gì? Hãy thử hỏi câu này theo cách khác: "Tại sao bạn lại được trả lương?" Đây là một câu hỏi về mặt tổ chức quan trọng mà bạn cần đặt ra từng giây phút mỗi ngày – nhất là khi bạn bị quá tải với quá nhiều việc cần làm với quá ít thời gian.

Một nhiệm vụ chính có thể được định nghĩa là nhiệm vụ có ba đặc tính cụ thể:

1. Đó là việc mà bạn nhất định phải làm để hoàn thành các trách nhiệm và yêu cầu về công việc.

2. Đó là việc mà bạn phải chịu trách nhiệm hoàn toàn. Nếu bạn không tự mình làm nó, không ai khác có thể hoặc sẽ làm việc đó thay bạn.

3. Đó là việc hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Bạn không cần sự hỗ trợ hoặc tham gia của người khác để hoàn thành nó.

Nếu bạn không chắc chắn về những nhiệm vụ chính của mình, hãy hỏi sếp của bạn. Hãy hỏi ông ta: "Chính xác thì tôi được trả lương vì lý do gì?"

Một điều khá bất ngờ là hầu hết các nhà quản lý cũng không biết trả lời câu hỏi này. Họ chưa bao giờ suy nghĩ kỹ càng vì sao bạn lại có trong biên chế, hay thậm chí tại sao mình lại ở trong biên chế. Khi đặt ra câu hỏi này và buộc sếp mình suy nghĩ kỹ càng về nó, bạn sẽ giúp cả hai bên trở nên hiệu quả và năng suất hơn trong công việc.

Đi đúng hướng

Một câu hỏi thứ hai liên quan đến các nhiệm vụ chính là: "Việc gì chỉ tôi mới có thể làm mà nếu thực hiện xuất sắc sẽ tạo nên khác biệt thực sự cho tổ chức?" Thực tế là có một câu trả lời cụ thể cho câu hỏi này trong hầu như mọi thời điểm trong ngày. Trong công việc của bạn, có những việc mà chỉ bạn mới có thể làm. Nếu bạn không thực hiện những việc đó, sẽ không có ai khác làm chúng thay bạn. Nếu bạn thực hiện tốt, chúng sẽ tạo nên những khác biệt đáng kể đối với công việc và công ty của bạn. Đây là những hoạt động cụ thể có đóng

góp lớn nhất tới công việc của bạn. Để có thể đạt phong độ cao nhất, bạn phải hoàn toàn nắm rõ về những hoạt động có giá trị cao nhất mà chỉ bạn mới có thể thực hiện xuất sắc. Hãy nhớ rằng luôn có hàng trăm những việc nhỏ mà bạn có thể làm nhưng nếu được thực hiện tốt cũng chỉ tạo nên những khác biệt rất nhỏ đối với thành công của bạn. Tập trung vào những nhiệm vụ chính là cách nhanh nhất để thúc đẩy hiệu quả, năng lực, sự thuyết phục, nhiệt huyết và năng lượng. Bạn sẽ luôn cảm thấy tràn đầy tự tin vào khả năng của bản thân sau khi hoàn thành một việc quan trọng và có ý nghĩa lớn với bản thân và công ty. Mặt khác, trong thời đại của những gián đoạn ngày nay, bạn sẽ cảm thấy tự ti, thất vọng, căng thẳng và trầm cảm khi làm một việc gì đó mà bạn biết rằng chỉ có vai trò không đáng kể với việc thực hiện các mục tiêu chính của bản thân.

Xác định các nhiệm vụ chính

Hiếm có công việc nào có trên 5 đến 7 nhiệm vụ chính. Mỗi nhiệm vụ chính (KRA) là một nhiệm vụ cụ thể mà bạn phải làm để có thể hoàn thành các trách nhiệm về kết quả chung trong công việc.

Chẳng hạn nếu bạn là một nhân viên kinh doanh, các nhiệm vụ chính của bạn là:

1. Khảo sát (tìm kiếm khách hàng mới để trao đổi)

2. Xây dựng lòng tin và mối quan hệ với khách hàng tiềm năng để họ sẵn sàng lắng nghe bạn

3. Xác định chính xác các nhu cầu

4. Giới thiệu sản phẩm của bạn một cách thuyết phục

5. Phản hồi lại những ý kiến trái chiều một cách rõ ràng

6. Kết thúc bán hàng một cách dứt khoát

7. Tiếp nhận việc bán lại và giới thiệu từ các khách hàng hài lòng

Mỗi một nhiệm vụ này cần phải được thực hiện để bạn có thể hoàn thành trách nhiệm của một nhân viên kinh doanh cho công ty.

Là một nhà quản lý, bạn cũng có 7 nhiệm vụ chính đó là:

1. Lập kế hoạch (quyết định chính xác những việc cần thực hiện)

2. Tổ chức (tập hợp nhân lực, tiền bạc và các nguồn lực cần thiết để hoàn thành kế hoạch)

3. Tuyển dụng (tìm kiếm những người phù hợp để làm việc cùng bạn và thực hiện các mục tiêu)

4. Ủy quyền (đảm bảo rằng mọi người biết chính xác họ phải làm gì, vào lúc nào và với chất lượng như thế nào)

5. Giám sát (đảm bảo mỗi công việc được thực hiện đúng tiến độ và đạt yêu cầu về chất lượng)

6. Đo lường (đặt ra các tiêu chuẩn và cột mốc cũng như lộ trình để hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng)

7. Báo cáo (đảm bảo rằng mỗi người cấp trên, cấp dưới và ngang hàng với bạn biết chính xác bạn đang làm gì và đạt được kết quả gì)

Hơn 90% các vấn đề của bạn trong quản lý và cuộc sống là do sự lơ là một trong những nhiệm vụ chính trên. Điều này giống như việc bỏ sót một gia vị quan trọng trong công thức nấu ăn. Vì một lý do mà món ăn đã không còn "ngon đúng điệu" nữa.

Sự rõ ràng rất quan trọng

Tất cả mọi người ở mọi cấp bậc trong tổ chức cần biết các nhiệm vụ chính của mình là gì. Hãy đảm bảo rằng mọi nhân viên của bạn nắm rõ về đóng góp có giá trị nhất của họ đối với tổ chức. Một trong những điều tốt nhất bạn có thể dành cho các nhân viên của mình là giúp họ nắm rõ những việc quan trọng và có giá trị nhất mà họ có thể làm và sau đó giúp họ đạt được những mục tiêu này đúng hạn. Dù đang ở cấp bậc nào trong tổ chức, bạn cần phải biết hai điều: Thứ nhất là những nhiệm vụ chính của sếp bạn là gì? Nhiệm vụ ông ấy cần hoàn thành có vai trò quan trọng nhất đối với thành công của tổ chức là gì? Nếu bạn không biết câu trả lời cho những câu hỏi này, bạn sẽ không thể giúp sếp của mình hoàn thành nhiệm vụ, điều vốn rất quan trọng đối với thành công của chính bạn. Thứ hai là bạn cần phải biết các nhiệm vụ chính của mình là gì. Ngoài ra, mỗi nhân viên của bạn cũng phải biết câu trả lời cho câu hỏi này cũng như phải biết về những nhiệm vụ chính của mình theo trình tự quan trọng và thời hạn cần hoàn thành chúng.

Chương 11.
Ủy quyền cho người khác

Một trong những công cụ quản lý thời gian hữu hiệu nhất là tìm được người có thể đảm đương nhiệm vụ thay bạn. Khả năng giao các nhiệm vụ có giá trị thấp hơn cho những người có khả năng với mức tiền công theo giờ thấp hơn là một trong những kỹ năng thiết yếu trong quản lý hiện đại. Hãy giao tất cả những nhiệm vụ có thể ủy quyền cho những người có thể làm được chúng với kết quả tương đương hoặc tốt hơn bạn. Hãy sử dụng "quy tắc 70%": nếu một người có thể làm một nhiệm vụ tốt bằng 70% khả năng của bạn, hãy giao việc đó cho họ.

Gấp bội giá trị của bạn

Việc ủy quyền giúp bạn chuyển từ việc mình có thể tự làm sang việc mình có thể quản lý. Ủy quyền là một kỹ năng cho phép bạn tận dụng tài năng của mình và gấp bội lên bằng những người bạn có thể giao phó các phần việc nhỏ hơn. Bạn luôn có một lựa chọn. Bạn có thể tự làm nó hoặc tìm một người khác thay thế. Năng suất cao buộc bạn phải luôn suy nghĩ theo cách thứ hai: "Ai có thể làm việc này ngoài tôi?"

Có thể học được kỹ năng ủy quyền

Hãy học các kỹ năng ủy quyền đúng cách (Tôi đã viết một cuốn sách riêng trong tuyển tập này, *Thuật ủy quyền và giám sát*, cung cấp cho bạn mọi kiến thức cần thiết để tăng tối đa năng suất của mình nhờ những người khác). Hãy chọn người thích hợp để xử lý mỗi nhiệm vụ và cung cấp cho họ các lịch trình, thời hạn, tiêu chuẩn thực hiện và một kế hoạch đánh giá. Bạn cũng có thể ủy quyền việc giải quyết vấn đề và ra quyết định nếu những việc đó nằm trong nghĩa vụ và trách nhiệm của bạn. Bạn có thể ủy quyền việc thu thập thông tin và nghiên cứu. Bạn có thể ủy quyền tất cả những nhiệm vụ mà bất cứ ai khác có thể làm tốt hoặc gần tốt bằng bạn. Với ủy quyền, một kỹ năng có thể dễ dàng học hỏi, bạn có thể đạt đến mọi giới hạn trong sự nghiệp của mình. Nhưng nếu không có khả năng ủy quyền hiệu quả, bạn sẽ luôn bị rơi vào tình trạng quá tải công việc. Bạn cũng sẽ rơi vào tình trạng làm quá nhiều việc có giá trị thấp hoặc vô giá trị. Bạn sẽ không bao giờ bắt kịp và kiểm soát được công việc của mình và sẽ làm tổn hại đến sự nghiệp của bạn.

Tin tuyệt vời nhất là tất cả các kỹ năng trong công việc đều có thể học được. Bạn có thể nắm vững tất cả những ý tưởng trong cuốn sách này nhờ thực hành và lặp lại. Bạn có thể trở thành người quản lý thời gian xuất sắc và tăng gấp đôi hay gấp ba năng suất của mình trong thời gian tới.

Chương 12.
Tập trung tâm trí

Sự tập trung và khả năng xử lý một việc duy nhất là những yếu tố thiết yếu để đạt được mọi thành tựu lớn. Tập trung nghĩa là khi bạn đã bắt đầu với nhiệm vụ quan trọng nhất, quyết tâm kiên trì với nó mà không đi lạc hướng hay xao nhãng. Khả năng tập trung tâm trí vào cách sử dụng thời gian quan trọng nhất của bạn chính là yêu cầu số một để thành công. Bạn có thể đáp ứng mọi yêu cầu khác bằng trí tuệ, khả năng và sự sáng tạo của mình, nhưng nếu không thể tập trung vào từng việc cụ thể, bạn sẽ không thể thành công. Bạn cần phải làm những việc quan trọng nhất trước tiên, một cách lần lượt và bỏ qua những việc thứ yếu. Nếu bạn không buộc bản thân tập trung toàn tâm ý vào những việc cụ thể, bạn sẽ luôn chỉ làm những việc có mức độ ưu tiên thấp. Hãy luôn luôn dành đủ thời gian cho những ưu tiên hàng đầu của bạn. Hãy xác định thời gian cần thiết để làm một việc và thêm 30% thời gian dự phòng cho những sự gián đoạn đột xuất, các tình huống cấp bách và trách nhiệm mới phát sinh. Với một khoản dự phòng 30% thời gian, chắc rằng bạn sẽ dự tính được khá chính xác thời gian cần thiết để hoàn thành công việc. Đây là một trong những bí quyết để đạt được hiệu suất cao trong công việc.

Earl Nightingale đã nói: "Tất cả những thành tựu vĩ đại trong cuộc sống đều đến từ sự tập trung được duy trì trong thời gian dài."

Luyện tập xử lý từng việc

Xử lý từng việc là một trong những kỹ thuật quản lý thời gian và nguyên tắc quản lý cuộc sống quan trọng nhất. Khi đã bắt đầu một nhiệm vụ, bạn phải tiếp tục với nó cho đến khi hoàn thành. Xử lý từng việc đòi hỏi bạn phải chấm dứt việc nâng lên và đặt xuống nhiều lần một nhiệm vụ, chuyển sang làm việc khác rồi quay lại. Khi bạn đã tiếp nhận và bắt đầu một việc, hãy buộc mình phải hoàn thành nó trước khi chuyển sang làm việc tiếp theo. Hãy áp dụng cách xử lý từng việc với các thư từ của bạn. Hãy bỏ qua những thứ không quan trọng ngay lập tức và xử lý các tài liệu quan trọng một lần duy nhất bằng cách phân loại hoặc phản hồi ngay. Nguyên tắc xử lý từng việc được phổ biến bởi chuyên gia về quản lý thời gian Alan Lakein xuất phát từ các nghiên cứu về thời gian và sự vận động so sánh kết quả của những người luôn tập trung tâm trí và những người luôn làm việc một cách ngắt quãng, bỏ đi rồi quay lại với một việc nhiều lần trong khi thực hiện nó. Những nghiên cứu này phát hiện ra rằng mỗi lần bạn tạm dừng một việc và chuyển sang việc khác, bạn bị mất đà và nhịp điệu trong công việc và không còn nắm bắt được mình đang làm đến đâu. Khi quay lại với việc đó, bạn không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải xem xét lại những việc đã làm trước đó, dò vị trí trước khi dừng lại và bắt đầu lại công việc. Quá trình này có thể cần lượng thời gian gấp 5 lần để hoàn thành công việc so với việc nếu bạn tiếp tục làm nó một mạch từ đầu đến cuối.

Nói một cách đơn giản, xử lý từng việc có thể rút ngắn thời gian mà bạn cần để hoàn tất một nhiệm vụ quan trọng xuống 80%, đồng thời làm tăng đáng kể chất lượng của các kết quả.

Tránh đa nhiệm

Hiện nay có khá nhiều tranh luận về khái niệm đa nhiệm. Một số người nghĩ rằng họ có khả năng đạt hiệu suất cao khi làm nhiều việc cùng lúc. Các nghiên cứu hiện đã chứng minh rằng ý tưởng này là hoàn toàn sai lầm. Các chuyên gia phát hiện ra rằng đa nhiệm thực chất là việc "chuyển đổi giữa các nhiệm vụ". Thực tế, bạn chỉ có thể làm một việc một lúc. Nếu bạn ngừng làm một việc để chuyển sang việc khác, bạn phải chuyển toàn bộ sự chú ý và năng lượng của mình sang nhiệm vụ mới. Khi quay lại với công việc lúc trước, bạn chỉ đang dịch chuyển sự chú ý của mình giống như rọi một chùm sáng từ mục tiêu này sang mục tiêu khác. Khi đó bạn sẽ phải lấy lại nhịp độ làm việc với công việc cũ để có thể phải bắt đầu lại với nó.

Ngốc và ngốc hơn

Theo tờ *USA Today*, mỗi lần bạn chuyển từ việc này sang việc khác và quay trở lại, bạn sẽ phải tiêu tốn một phần trí tuệ và năng lực của não bộ. Vào cuối một ngày bận rộn với nhiều việc cùng lúc, bạn có thể giảm đến 10 điểm IQ. Như vậy, bạn dần trở nên kém thông minh hơn trong ngày và đến cuối ngày sẽ bị kiệt sức và thường xuyên thiếu quyết đoán với những chuyện nhỏ nhặt như mình muốn ăn gì hay xem chương trình gì trên tivi vào buổi tối. Làm nhiều việc cùng lúc có vẻ hấp dẫn nhưng lại là một cách sử dụng thời gian gây ảo tưởng. Nó có thể gây hại tới sự nghiệp của bạn và làm ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng nhất có vai trò quyết định tới thành công của bạn.

Quyết tâm phải tập trung

Ngày hôm nay hãy quyết tâm tạo thói quen lập kế hoạch cho công việc một cách cẩn thận, thiết lập các ưu tiên và bắt đầu với nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn. Khi bạn bắt đầu làm nhiệm vụ chủ chốt của mình, hãy quyết tâm dành toàn bộ sự tập trung cho nó mà không đi lạc hướng hay xao nhãng cho đến khi hoàn thành. Một trong những kỹ thuật được các nhà lãnh đạo hiệu suất cao sử dụng đó là làm việc tại nhà vào buổi sáng hay buổi tối hoặc cuối tuần khi bạn có thể tập trung tâm trí mà không bị làm phiền. Một yếu tố quan trọng khác để có thể tập trung toàn bộ tâm trí là tránh xa "cám dỗ của sự xao nhãng". Thay vì trả lời tất cả các email hay cuộc gọi, hãy tắt bỏ chúng. Hãy đóng cửa lại, tắt các thiết bị và gạt mọi thứ sang một bên để có thể xử lý nhiệm vụ sẽ tạo nên khác biệt lớn nhất cho công ty và sự nghiệp của bạn ở thời điểm này. Khi bạn tạo được thói quen đó, chẳng mấy chốc hiệu suất và thành quả của bạn sẽ được tăng gấp nhiều lần.

Chương 13.
Vượt qua sự trì hoãn

Người ta thường nói rằng "trì hoãn là kẻ đánh cắp thời gian". Một khán giả thông thái tham gia một trong các buổi hội thảo của tôi đã mở rộng quan điểm này và nói rằng "trì hoãn chính là kẻ đánh cắp cuộc đời". Khả năng vượt qua sự trì hoãn và hoàn thành công việc đúng tiến độ có thể quyết định đến sự thành bại trong sự nghiệp của bạn. Tuy nhiên có một thực tế là tất cả mọi người đều trì hoãn. Ai cũng có quá nhiều việc để làm với quá ít thời gian. Nhưng nếu như tất cả đều trì hoãn, đâu là sự khác biệt giữa một người có hiệu suất cao và một người có hiệu suất thấp? Thật đơn giản. Người có hiệu suất cao trì hoãn làm những nhiệm vụ và hoạt động giá trị thấp hoặc vô giá trị, còn người có hiệu suất thấp trì hoãn làm những việc có giá trị lớn đối với công ty và sự nghiệp của bản thân. Để có thể đạt hiệu suất lớn nhất, bạn phải quyết tâm "trì hoãn một cách sáng tạo" kể từ hôm nay. Hãy chủ động quyết định những việc cần hoãn lại. Hãy nhìn vào danh sách công việc trong ngày và chọn ra những đầu việc mà bạn sẽ không làm cho đến khi hoàn tất những việc khác có tầm quan trọng lớn hơn nhiều. Bạn phải làm việc một cách chủ động và có ý thức thay vì để mình rơi vào sự trì hoãn.

Chúng ta luôn luôn có xu hướng trì hoãn những nhiệm vụ lớn nhất thường cũng là những nhiệm vụ có giá trị cao nhất. Có một số kỹ thuật mà bạn có thể áp dụng để vượt qua hay ít nhất là kiểm soát sự trì hoãn của mình. Thực tế là có rất nhiều cuốn sách về chủ đề vượt qua sự trì hoãn, trong đó tôi cũng viết một hai cuốn. Sau đây là một số ý tưởng hay mà bạn nên thực hiện ngay lập tức.

Lập trình cho tinh thần

"Làm ngay đi!" có lẽ là những từ hiệu quả nhất bạn có thể dùng để tăng cường năng suất của mình. Bất cứ khi nào bạn thấy mình trì hoãn với một nhiệm vụ quan trọng, hãy nhắc lại với bản thân một cách đầy hứng khởi: "Làm ngày đi! Làm ngay đi! Làm ngay đi!"

Kết quả tuyệt vời là sau khi bạn đã nhắc lại những từ này nhiều lần, bạn sẽ thấy mình tự động bị thúc đẩy vào nhiệm vụ quan trọng nhất và hoàn thành nó trước khi làm bất cứ việc gì khác.

Hoàn thành các nhiệm vụ lớn hơn

Henry Ford từng viết, "Bất kỳ mục tiêu nào cũng có thể đạt được nếu như bạn chia nó thành một lượng thích hợp các phần việc nhỏ." Bất kỳ nhiệm vụ lớn nào bạn cần hoàn thành cũng có thể thực hiện được nếu như bạn chia nó thành một lượng thích hợp các phần việc

nhỏ. Một trong những kỹ thuật hữu hiệu nhất là chia nhiệm vụ của bạn thành "các miếng vừa ăn". Hãy lấy một tờ giấy và viết ra tất cả những phần việc nhỏ bạn phải làm theo thứ tự từ việc đầu tiên đến việc cuối cùng để hoàn thành nhiệm vụ. Sau đó, hãy buộc mình làm việc "số 1" trong danh sách. Có những khi quyết định bắt tay vào bước đầu tiên của một nhiệm vụ lớn sẽ khiến việc làm các bước tiếp theo trở nên dễ dàng hơn. Có khi chỉ cần buộc bản thân bắt tay vào một nhiệm vụ chính sẽ giúp bạn lấy đà và năng lượng cần thiết để tiếp tục làm việc cho đến khi hoàn tất.

Phương pháp cắt lát salami

Một biến thể của kỹ thuật "các miếng vừa ăn" nhằm vượt qua sự trì hoãn được gọi là "phương pháp cắt lát salami". Cũng giống như việc bạn sẽ không muốn ăn một cây xúc xích salami chỉ với một miếng, bạn cũng sẽ không muốn hoàn tất một việc lớn chỉ trong một lần. Thay vào đó, bạn sẽ cắt lát nhiệm vụ để làm giảm quy mô của nó. Sau đó hãy cố gắng hoàn thành một phần công việc đã cắt lát trước khi làm việc khác. Mỗi khi bạn xử lý một nhiệm vụ chủ chốt, nhất là khi bạn bị quá tải với những trách nhiệm cấp bách khác, hãy cố gắng hoàn thành một phần của nhiệm vụ. Thường thì chiến thuật này sẽ giúp bạn bắt tay vào dự án và khiến việc hoàn thành các phần việc tiếp theo dễ dàng hơn.

Rèn luyện ý thức về sự cấp bách

Một trong những phẩm chất hiếm có và đáng giá nhất trong công việc là ý thức về sự cấp bách. Người ta ước tính rằng chỉ có khoảng 2% số người luôn hành động nhanh chóng để hoàn thành công việc. Khi được biết đến là người chủ động và có thể hoàn thành công việc một cách nhanh chóng, bạn sẽ thăng tiến nhanh trong sự nghiệp của mình. Khi 300 CEO được hỏi về việc các nhân viên của họ có thể làm gì để thăng tiến nhanh trong công ty, 85% trong số đó có cùng một câu trả lời. Những phẩm chất quan trọng nhất mà họ tìm kiếm được là: 1) khả năng thiết lập các ưu tiên và 2) khả năng bắt tay vào việc quan trọng nhất và hoàn thành một cách xuất sắc và nhanh chóng. Khi được biết đến là người bắt đầu với những nhiệm vụ quan trọng nhất và hoàn thành chúng xuất sắc và nhanh chóng, bạn sẽ thấy ngạc nhiên với những cơ hội tuyệt vời mở ra với mình.

Chương 14.
Đặt ra các khoảng thời gian thích hợp

Bạn cần phải có những khoảng thời gian không bị gián đoạn để đạt hiệu quả cao nhất. Công việc càng quan trọng, bạn càng cần đặt ra các khoảng thời gian thích hợp để xử lý chúng. Bạn cần tối thiểu 60 đến 90 phút để có thể thực hiện bất cứ việc gì có giá trị. Bạn cần khoảng 30 phút chỉ để hướng tâm trí vào một nhiệm vụ phức tạp chẳng hạn như chuẩn bị một bản đề xuất, báo cáo hay thậm chí là lên kế hoạch cho một dự án quan trọng. Khi đã bắt nhịp được với công việc, bạn có thể tập trung tâm trí bằng ý thức và sáng tạo cao độ trong vòng 60 phút tiếp theo hoặc hơn để làm việc một cách tập trung và nghiêm túc nhất có thể.

Đừng lẫn lộn giữa công việc sáng tạo và hành chính

Bạn không thể trộn lẫn những nhiệm vụ đòi hỏi tính sáng tạo với những nhiệm vụ chức năng hay hành chính. Bạn không thể đồng thời làm các nhiệm vụ vận hành và sáng tạo. Mỗi loại đều đòi hỏi tư duy nhanh hoặc chậm nhưng không phải là cả hai cùng lúc. Các công việc văn phòng yêu cầu tư duy nhanh và ngắn hạn, còn các công việc sáng tạo đòi hỏi phải suy nghĩ, lập kế hoạch và thực hiện.

Hãy coi thời gian làm việc sáng tạo như là "khoảng thời gian vàng hướng nội" và thời gian làm việc vận hành là "khoảng thời gian vàng hướng ngoại" của bạn. Đừng lẫn lộn giữa chúng. Bạn không thể làm những công việc sáng tạo lớn đòi hỏi sự tập trung trong một môi trường văn phòng điển hình trừ khi bạn trưng biển *Không làm phiền ở* ngoài cửa. Nếu không, bạn sẽ phải thật sáng tạo trong việc tìm ra những cách thức để thoát khỏi môi trường làm việc gây phiền nhiễu và hoàn thành những nhiệm vụ có tính quyết định với sự nghiệp của mình.

Cách thức đặt ra các khoảng thời gian phù hợp

Sau đây là một vài gợi ý giúp bạn đặt ra các khoảng thời gian phù hợp và tăng cường hiệu quả một cách đáng kể.

Đầu tiên, hãy làm việc vào buổi sáng khi bạn sảng khoái và nhanh nhẹn nhất. Phần lớn những người có hiệu suất làm việc cao nhất tuân theo nguyên tắc đi ngủ sớm và dậy vào lúc 5 hay 6 giờ sáng để có thể làm việc trong vòng 60 đến 90 phút không bị gián đoạn trước khi đến văn phòng. Như vậy dù bạn đến văn phòng muộn hơn một chút thì với 90 phút làm việc liên tục đó bạn sẽ thu được kết quả ngang với một người bình thường làm tại văn phòng trong 3 tiếng. Một khoảng thời gian khác mà bạn có thể tận dụng là giờ ăn trưa. Đây là một cơ hội tuyệt vời để bạn có thể tắt điện thoại, ngắt kết nối internet và loại bỏ những xao

nhãng khác khi mọi người ra ngoài ăn trưa. Bạn sẽ có 60 phút liên tục yên ổn để có thể tập trung làm việc và xử lý những việc quan trọng nhất của mình.

Không làm phiền

Một chiến thuật khác bạn có thể dùng là đóng cửa văn phòng vào những khoảng thời gian nhất định hàng ngày để tập trung tâm trí vào những nhiệm vụ quan trọng nhất. Nhiều lãnh đạo treo tấm biển *Không làm phiền ở* cửa phòng. Tất cả mọi người đều biết rằng khi tấm biển này ở đó, không ai được phép quấy rầy họ trừ trường hợp thực sự khẩn cấp. Người quản lý tài chính của tôi, một phụ nữ tài năng và có tay nghề than phiền rằng cô bị quá tải do liên tục bị xen ngang trong khi làm việc. Hậu quả là cô không thể hoàn thành công việc kế toán chi tiết của mình và gửi các báo cáo tài chính đúng tiến độ. Khi tôi đề nghị cô treo một tấm biển *Không làm phiền ở* ngoài cửa và làm việc liên tục trong 1 giờ vào buổi sáng và 1 giờ vào buổi chiều mà không bị quấy rầy, công việc của cô đã có chuyển biến đáng kể. Cô cho tôi biết rằng chỉ sau vài ngày, cô đã có thể hoàn toàn tập trung vào công việc. Không những thế, hóa ra chẳng có sự xen ngang nào là quan trọng đến mức không thể trì hoãn đến lúc khác.

Dành thêm thời gian

Đây là một kỹ thuật tuyệt vời nữa mà hầu như mọi lãnh đạo thành công đều sử dụng. Nó đơn giản đến mức lẽ ra tôi không nên tiết lộ cho các bạn. Hãy dậy sớm hơn một chút và đến văn phòng trước mọi người một giờ. Hãy sử dụng thời gian đó để tổ chức công việc trong ngày và bắt tay vào việc trước khi có một sự gián đoạn nào. Sau đó hãy làm việc qua giờ ăn trưa và dành thêm một giờ làm việc hiệu quả nữa vào buổi chiều. Cuối cùng hãy ở lại muộn hơn một giờ sau khi tất cả mọi người đã về nhà và dành thời gian này để chốt lại công việc trong một ngày và hoàn tất những nhiệm vụ quan trọng nhất còn sót lại của bạn. Đây là một kỹ thuật tuyệt vời! Khi điều chỉnh một ngày của bạn theo cách này, bạn sẽ tránh được tắc đường khi đi làm cũng như khi về nhà. Ngoài ra bạn còn có thêm ba giờ làm việc hiệu quả mỗi ngày. Bạn sẽ thu được kết quả gấp nhiều lần so với những người làm việc theo giờ giấc thông thường. Với chiến thuật này, bạn có thể tăng gấp đôi thành tích của mình và mang lại chuyển biến tích cực cho sự nghiệp.

Hãy nhớ rằng bạn là một thiên tài tiềm năng. Một trong những lĩnh vực mà bạn có thể thể hiện sự sáng tạo là đặt ra những khoảng thời gian giúp bạn làm được nhiều việc hơn và tiến nhanh hơn trong sự nghiệp.

Chương 15.
Kiểm soát sự gián đoạn

Sự gián đoạn đột xuất là một trong những yếu tố gây lãng phí thời gian nhiều nhất trong kinh doanh và các ngành nghề. Những gián đoạn này có thể xuất hiện dưới dạng một tiếng chuông báo có thư mới từ máy tính, chuông cuộc gọi và tin nhắn điện thoại hay việc mọi người đi vào văn phòng của bạn vì có chuyện cần trao đổi. Thực tế, con người chính là yếu tố gây lãng phí thời gian nhất trong công việc. Có đến 50% thời gian ở công sở được dành để tán gẫu với đồng nghiệp. Nhiều người cứ đến văn phòng vào buổi sáng là bắt đầu buôn chuyện và tiếp tục đến hai ba tiếng sau. Ở nhiều cơ quan, người ta chỉ thực sự bắt tay vào việc vào lúc 11 giờ sáng, ngay trước giờ nghỉ ăn trưa. Sau bữa trưa họ tiếp tục buôn chuyện với đồng nghiệp cho đến 1h 30 phút hoặc 2 giờ chiều mới trở lại làm việc.

Hãy tận dụng mọi thời gian khi làm việc

Quy tắc bạn cần nhớ là "hãy tận dụng mọi thời gian khi làm việc." Khi bạn đến văn phòng, hãy lập tức bắt tay vào việc. Đừng buôn chuyện với người khác, đọc báo hay lướt web. Bởi bạn đã lên kế hoạch cho ngày làm việc vào tối hôm trước, hãy bắt đầu ngay vào việc quan trọng nhất và tiếp tục làm từng việc một cho đến khi hoàn thành những việc quan trọng nhất.

Hạn chế tối đa những gián đoạn

Khi có người gọi điện thoại cho bạn, hãy lập tức đi thẳng vào vấn đề. Hãy nói kiểu như, "Xin chào Bill. Rất vui khi được nói chuyện với anh. Tôi có thể làm gì giúp anh đây?" Hãy đi thẳng vào vấn đề. Đừng lãng phí thời gian. Trước khi bạn gọi cho Bill, hãy phác thảo nhanh những điểm bạn muốn nói. Khi bạn nối máy được với Bill, hãy nói: "Tôi biết là anh rất bận rộn. Tôi có ba điểm cần phải trao đổi với anh và sau đó tôi sẽ để anh quay lại làm việc." Phương pháp này vừa lịch sự lại vừa chuyên nghiệp. Hầu hết các doanh nhân bận rộn sẽ đánh giá cao việc bạn đi vào vấn đề một cách nhanh chóng và chấm dứt cuộc gọi. Khi có người vào văn phòng của bạn để nói chuyện, bạn có thể nói: "Tôi rất muốn nói chuyện với anh bây giờ, nhưng tôi thực sự phải làm việc. Tôi cần hoàn thành việc này trước chiều nay." Bất cứ khi nào bạn nói những từ kỳ diệu như "Tôi phải làm việc", họ sẽ dừng lại và rời đi.

Đứng dậy ngay lập tức

Để hạn chế tối đa thời gian cho những gián đoạn đột xuất, khi có người bước vào phòng bạn, hãy đứng lên và lại gần họ và nói: "Tôi đang định đi ra ngoài. Tôi có thể giúp gì cho anh?" Tiếp đó, bạn đi cùng người đó ra khỏi văn phòng và đến hành lang, vừa nói chuyện vừa lắng nghe. Khi người kia nói xong, bạn hãy để anh ta quay lại với công việc của mình, còn bạn trở lại với văn phòng với công việc của bạn.

Một kỹ thuật khác là dẫn các vị khách từ bên ngoài vào một phòng họp riêng biệt thay vì đưa họ vào phòng của bạn. Sau đó hãy lịch sự đặt ra một giới hạn thời gian vào đầu cuộc thảo luận bằng những lý do như: "Tôi có một cuộc gọi quan trọng từ đại diện tại London vào đúng 3 giờ 15 phút. Tôi không thể bỏ lỡ cuộc hẹn đó. Tôi chắc rằng chúng ta có thể bàn bạc mọi chuyện trước thời điểm đó."

Trong cuốn sách *The Effective Executive* (tạm dịch: Nhà lãnh đạo hiệu quả), Peter Drucker đã nhấn mạnh rằng không chỉ mọi người làm lãng phí thời gian của bạn, bạn cũng làm lãng phí thời gian của những người khác. Ông đề nghị mọi người hãy mạnh dạn hỏi người khác: "Tôi có làm việc gì gây lãng phí thời gian của anh không?" Khi khuyến khích mọi người hoàn toàn trung thực với bạn trong câu hỏi này, bạn sẽ ngạc nhiên về những ý kiến nghe được nhằm giúp nâng cao hiệu quả của cả hai bên.

Chương 16.
Sắp xếp các nhiệm vụ theo nhóm

Việc sắp xếp các nhiệm vụ theo nhóm đơn giản là làm những việc tương tự vào cùng thời điểm. Mọi việc bạn làm đều có một "đường cong học tập". Khi bạn hoàn tất một chuỗi các nhiệm vụ tương tự hoặc giống hệt nhau cùng lúc, đường cong học tập sẽ giúp bạn rút ngắn thời gian làm mỗi việc tới 80% trước khi bạn hoàn tất nhiệm vụ. Chẳng hạn khi viết thư từ hoặc trả lời email, hãy ghép các việc này lại và làm cùng một thời điểm. Hãy gom các cuộc điện thoại lại và trả lời chúng một lượt. Nếu phải phỏng vấn nhiều người, hãy phỏng vấn từng người một liên tiếp nhau. Hãy làm tất cả các việc tương tự cùng một thời điểm thay vì làm ngắt quãng.

Sử dụng email làm công cụ hỗ trợ cho bạn

Cách bạn xử lý email sẽ có tác động lớn đến sự nghiệp của bạn. Có những người là nô lệ cho hộp thư của mình. Họ đặt chuông báo mỗi khi có email mới và khi đó, dù đang làm gì họ cũng mở ngay hộp thư ra để kiểm tra. Thực tế là họ đang "chuyển đổi giữa các nhiệm vụ" và sau đó lại quay lại với việc đang làm dở, những lúc như thế này, họ lập tức làm mất đi nhịp độ, sự rõ ràng và kết quả từ những nhiệm vụ quan trọng nhất của mình.

Tim Ferris trong cuốn sách bán chạy của mình có tên *The 4-Hour Workweek* (tạm dịch: Tuần làm việc bốn giờ) *đã giải thích cách anh thay đổi từ một người phụ thuộc vào email trong vòng 12 đến 14 giờ* mỗi ngày thành một người hoàn toàn làm chủ quá trình này.

Đầu tiên, anh quyết định chỉ trả lời email hai lần một ngày vào lúc 11 giờ sáng và 4 giờ chiều. Sau đó anh chuyển sang trả lời email một lần một ngày rồi một lần một tuần. Thậm chí khi chỉ trả lời email một lần một tuần, hiệu suất và thu nhập của Tim vẫn tăng lên.

Chuyên gia về quản lý thời gian Julie Morgenstern đã viết một cuốn sách có tên *Never Check E-Mail in the Morning* (tạm dịch: Đừng bao giờ kiểm tra email vào buổi sáng). Nhan đề và ý tưởng này đã khiến hầu hết mọi người bị sốc.

Họ có thể chờ

Một vài người có hiệu suất cao nhất mà tôi biết đặt chế độ tự động trả lời email, chẳng hạn: "Tôi chỉ trả lời email 2 lần một ngày do lịch làm việc bận rộn. Nếu bạn đã gửi cho tôi một email, tôi sẽ liên lạc lại với bạn sớm nhất có thể. Nếu là trường hợp khẩn cấp, hãy gọi số... và trao đổi với..."

Một nhà báo bận rộn đã kể về một chuyến đi châu Âu của anh trong hai tuần. Anh không đăng nhập được vào hộp thư trong suốt thời gian đó. Khi quay lại Mỹ, anh có hơn 700 email đang chờ mình. Biết rằng sẽ mất nhiều giờ, thậm chí vài ngày để đọc hết 700 email này, anh

đã thở sâu và nhấn nút "Xóa tất cả". Anh giải thích quan điểm khá đơn giản của mình và nói "Tôi từ chối bị lệ thuộc vào bất cứ người nào gửi cho tôi một email và cho rằng tôi phải phản hồi ngay lập tức. Ngoài ra, nếu có email nào trong đó quan trọng, người gửi nó sẽ gửi lại." Và anh đã đúng: 90% các email bị xóa không bao giờ quay lại, còn những thư quan trọng được gửi lại trong vòng vài ngày sau.

Hãy quyết tâm không để email kiểm soát cuộc sống của bạn. Ngược lại, hãy rèn luyện cách sử dụng email như một công cụ trong công việc. Hãy phản hồi một cách ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Chỉ kiểm tra email hai lần một ngày hoặc ít hơn. Thậm chí hãy ngừng sử dụng email vào cuối tuần và dành nhiều thời gian hơn cho gia đình và bạn bè cũng như các hoạt động cá nhân.

Tin tốt là có thể bạn sẽ không bao giờ bỏ lỡ một thông điệp quan trọng nào. Có rất ít những việc xảy ra mà không thể chờ thêm một hay hai ngày, nhất là trong công việc.

Chương 17.
Quản lý điện thoại

Điện thoại có thể là một công cụ tuyệt vời hoặc một người chủ tồi tệ - nhất là khi bạn cảm thấy buộc phải trả lời mỗi khi chuông reo. Để đạt được năng suất tối đa, bạn phải giữ điện thoại ở vai trò thích hợp nhằm không để bản thân bị phụ thuộc vào bất kỳ ai gọi đến. Cách tốt nhất để quản lý các cuộc điện thoại là hãy để trợ lý hành chính sàng lọc tất cả những cuộc gọi đó, nếu không hãy để điện thoại ở chế độ rung và chế độ hộp thư thoại. Có rất ít cuộc gọi hay tin nhắn không thể chờ đến khi bạn thấy thuận tiện hơn để xử lý chúng. Một trong những lý do khiến chúng ta đang trở thành nô lệ của sự xao nhãng đó là *tính tò mò*. Chúng ta không thể kìm lại việc tự hỏi ai đang gửi tin nhắn cho mình hay ở bên kia đầu dây. Cách duy nhất để vượt qua cám dỗ về sự phân tán sự chú ý này là bạn cần tắt bỏ điện thoại để không nghe thấy chuông. Bất cứ khi nào bạn gặp các nhân viên và cấp dưới của mình, với sếp hay khách hàng, hãy để các cuộc gọi ở chế độ chờ. Hãy tắt điện thoại di động của bạn. Hãy loại bỏ mọi sự xao nhãng. Hiếm khi có điều gì quan trọng đến mức không thể chờ tới lúc khác. Mười phút trò chuyện với người khác mà không bị gián đoạn sẽ có hiệu quả hơn 30 hoặc 40 phút với các cuộc điện thoại trong khi trò chuyện. Bạn có thể gọi lại cho từng người sau khi xong việc.

Nhóm các cuộc gọi của bạn

Nếu bạn cần thực hiện nhiều cuộc gọi trong ngày, hãy làm việc đó vào cùng một thời điểm. Hãy chọn ra một khoảng thời gian mà bạn có thể tắt các thiết bị và tập trung vào gọi điện cho những người quan trọng trong danh sách của mình. Hãy viết ra những cái tên, số điện thoại và chủ đề cuộc nói chuyện bạn cần thực hiện. Hãy lên kế hoạch cho các cuộc gọi một cách tận tâm như khi lên kế hoạch gặp sếp của mình. Nếu đó là một cuộc gọi quan trọng, hãy viết ra lịch trình trao đổi cho cuộc gọi với một danh sách những điều cần nói. Không gì gây bực mình bằng việc khi kết thúc một cuộc gọi quan trọng với một nhân vật khó tiếp cận và phát hiện ra rằng bạn đã quên không nhắc đến một điểm quan trọng bởi đã quên viết ra lịch trình.

Hãy lịch sự và chuyên nghiệp

Khi gọi cho một ai đó, hãy luôn luôn hỏi: "Anh/chị có tiện nói chuyện không?" Các nhà lãnh đạo hàng đầu đều sử dụng cụm từ lịch sự và chuyên nghiệp này để mở đầu một cuộc điện thoại, ngay cả với những cuộc gọi đã được sắp đặt và lên kế hoạch từ trước. Xét cho cùng, nếu có một vấn đề cấp bách xảy ra trước đó thì đây có thể không phải là lúc thích hợp để nói chuyện. Nếu bạn cố gắng bắt đầu câu chuyện vào lúc này, người kia sẽ không thể tập trung chú ý được. Vì thế hãy luôn hỏi: "Bây giờ có tiện cho anh/chị không?"

Nếu người bạn gọi nói rằng đây không phải là lúc thích hợp, hãy đề nghị gọi lại sau hoặc hỏi xem họ có thể gợi ý một thời điểm thuận tiện hơn không. Đây là một việc đơn giản để thể hiện sự lịch thiệp và tôn trọng, và đương nhiên nó sẽ được đánh giá cao. Đừng bao giờ giả định rằng người đó có thời gian để nói chuyện với bạn vào lúc này, dù trước đó bạn đã thỏa thuận với họ.

Tránh gọi nhiều lần

Hãy cố hết sức để tránh phải gọi nhiều lần cho nhau. Hãy sắp xếp các cuộc hẹn qua điện thoại cũng như cách mà bạn thu xếp các cuộc gặp trực tiếp tại văn phòng. Khi bạn gọi cho ai đó, hãy để lại số điện thoại và thời gian cụ thể mà bạn có thể nghe máy. Khi người khác gọi bạn nhưng bạn không thể nhận điện thoại, hãy để thư ký của bạn chọn một thời điểm gọi lại thuận tiện cho đối phương. Thời điểm đó nên là trong giờ làm việc khi bạn có mặt tại văn phòng hoặc có thể nghe điện thoại kịp thời. Hãy sử dụng điện thoại như một công cụ trong công việc. Hãy nghe và kết thúc các cuộc gọi một cách nhanh chóng. Hãy đi thẳng vào vấn đề. Hãy lịch sự và thân thiện, đồng thời cũng thực tế và hướng đến kết quả.

Bạn càng chuẩn bị kỹ càng và chính xác về thời gian và nội dung của cuộc điện thoại, bạn sẽ càng hoàn thành được nhiều việc một cách nhanh chóng hơn, và trở nên hiệu quả hơn trong mọi cuộc gọi.

Chương 18.
Tổ chức các cuộc họp hiệu quả

Có tới 25 đến 50% thời gian quản lý được dùng vào việc họp hành. Đó có thể là những cuộc họp trực tiếp với một người, những cuộc gặp ngắn ở hành lang hay khi ra vào văn phòng hoặc những cuộc họp trang trọng hơn trong văn phòng hay phòng họp. Thật không may là ít nhất 50% thời gian họp hành bị lãng phí. Các cuộc gặp mặt tiêu tốn rất nhiều thời gian mà ít khi mang lại giá trị về lâu dài. Tuy nhiên các cuộc họp cũng là một công cụ quản lý quan trọng và cần phải được sử dụng một cách hiệu quả.

Tính toán chi phí của cuộc họp

Hãy chắc chắn rằng bạn có lý do chính đáng để triệu tập hay tham dự một cuộc họp. Hãy coi mỗi cuộc họp như một khoản đầu tư trong kinh doanh với các chi phí đi kèm về thời gian và tiền lương của nhân viên và lãnh đạo. Hãy tính tổng tiền lương theo giờ của những người tham dự cuộc họp và xác định rằng bạn cần phải thu về một khoản lợi nhuận từ khoản đầu tư này. Nếu bạn có 10 người tham dự cuộc họp và trung bình mỗi người có thu nhập 50 đô-la một giờ, thì tài khoản ngân hàng của công ty sẽ tốn 500 đô-la với một cuộc họp trong một giờ đồng hồ. Nếu có ai đó muốn chi 500 đô-la cho một dự án và gặp bạn để xin phê duyệt, bạn sẽ muốn biết công ty sẽ nhận được gì từ khoản chi này. Có lẽ bạn sẽ cần suy nghĩ về nó trước khi phê duyệt. Thậm chí bạn có thể yêu cầu bổ sung thông tin và chi tiết trước khi cảm thấy thoải mái với việc cho phép một khoản chi ở mức này. Hãy đối xử với các cuộc họp một cách cẩn trọng như vậy. Hãy tránh những cuộc họp không cần thiết. Luôn đặt câu hỏi rằng cuộc họp này có cần diễn ra hay không. Bất cứ khi nào một cuộc họp là không cần thiết, bạn phải tránh không tham dự nó. Nếu cá nhân bạn không cần tham dự cuộc họp thì đừng tham dự. Nếu là người tổ chức cuộc họp, hãy tự hỏi ai là người cần tham dự cuộc họp và chỉ mời những người đó. Hãy tránh việc mời những người không cần tham gia chỉ để khiến họ cảm thấy hài lòng hoặc quan trọng.

Chuẩn bị trước lịch trình

Hãy chuẩn bị một lịch trình cho mọi cuộc họp và luôn tuân theo chương trình đã lập ra. Hãy ưu tiên cho những đề mục trong chương trình và xử lý những vấn đề quan trọng nhất trước tiên, phòng khi bạn bị hết thời gian. Là người chủ tọa cuộc họp, nhiệm vụ của bạn là giữ cho việc thảo luận đi đúng hướng và thúc đẩy việc hoàn tất mỗi đề mục trước khi tiếp tục. Hãy bắt đầu và kết thúc các cuộc họp đúng giờ. Nếu có những người thường xuyên đến muộn, bạn có thể cân nhắc việc khóa cửa ít phút sau giờ bắt đầu. Một chiến thuật khác là giả định rằng người đến muộn sẽ không tham dự và bắt đầu họp ngay. Một khi cuộc họp bắt đầu, hãy đảm bảo sẽ không có sự gián đoạn nào trong thời gian họp.

Trong cuốn sách bán chạy của mình có tên *What Got You Here Won't Get You There (Điều mang bạn đến đây sẽ không đưa bạn đến đó)*, Marshall Goldsmith nói rằng một trong những khuyết điểm lớn nhất trong quản lý là xu hướng lấn át trong những cuộc họp mà người tham dự là cấp dưới. Bởi bạn là cấp trên, nên tất cả mọi người đều lắng nghe bạn nói. Dần dần mọi người sẽ quen với việc không nói gì hoặc xen ngang mà để bạn muốn nói gì và bao lâu tùy ý.

Đặt nhiều câu hỏi hơn

Trong cuộc họp, hãy hành động như một chú chim cú già thông thái. Hãy đặt nhiều câu hỏi hơn và lắng nghe chăm chú hơn khi bạn nói hay đóng góp cho chương trình họp. Hãy sử dụng cuộc họp để khơi gợi những ý tưởng tốt nhất của mỗi người tham dự, điều không thể xảy ra nếu như bạn nói quá nhiều. Những cuộc họp hiệu quả và thành công nhất là những cuộc họp mà mọi người đều đứng. Bạn có thể tổ chức hình thức họp này tại văn phòng, sẽ không có ai được phép ngồi và những gì cần trao đổi được thảo luận một cách nhanh chóng và ngắn gọn để mọi người có thể quay lại làm việc. Việc triệu tập một cuộc họp như vậy rất đơn giản. Bạn có thể nói "Để tiết kiệm thời gian – vì tôi biết mọi người đều bận – hãy tổ chức một cuộc họp đứng. Như thế chúng ta có thể bàn bạc về mọi vấn đề và quay trở lại làm việc nhanh hơn". Bởi mọi người thường rất bận rộn, bạn sẽ thấy rằng với thời gian và địa điểm thích hợp, hình thức họp này sẽ được các nhân viên đánh giá rất cao. Như Peter Drucker từng viết, "Nếu trên 25% thời gian quản lý được dành để tham gia các cuộc họp thì đó là dấu hiệu của một tổ chức yếu kém."

Chương 19.
Đọc nhanh hơn, nhớ nhiều hơn

Một doanh nhân hiện đại điển hình phải đọc hàng ngàn chữ từ email, báo cáo, bản tin, thông tin kinh doanh, bài báo và các tư liệu khác. Để thành công, bạn sẽ phải theo kịp với những yêu cầu về việc đọc. Chúng ta đang sống trong một xã hội dựa trên tri thức và một thông tin quan trọng có thể tác động trực tiếp tới công việc và việc ra quyết định của bạn. Hãy dành thời gian để chọn lọc những gì bạn đọc. Cách tiết kiệm thời gian tốt nhất trong khi đọc và học hỏi chính là nút Delete (Xóa) trên bàn phím của bạn. Hãy sử dụng nó một cách triệt để. Hãy chống lại sự cám dỗ phải dành thời gian đọc những thứ không có giá trị trực tiếp hay liên quan đến cuộc sống và công việc của bạn.

Học cách đọc nhanh

Bạn không thể trốn tránh tất cả những thông tin được gửi đến, nhưng có thể sắp xếp chúng và nghiên cứu vào một thời gian và địa điểm phù hợp hơn. Một trong những kỹ năng quan trọng nhất bạn có thể trau dồi là kỹ năng đọc nhanh. Nếu chưa bao giờ tham dự một khóa dạy đọc nhanh, bạn nên làm việc đó ngay bây giờ. Khóa học này sẽ giúp bạn tăng tốc độ đọc và mức độ ghi nhớ, có thể chỉ trong hai bài học đầu tiên. Các kỹ thuật được phát triển giúp đọc nhanh vô cùng hiệu quả, và bất kỳ ai cũng có thể học cách đọc từ 500 đến 1.000 từ một phút với mức độ hiểu cao.

Đọc một cách tập trung

Khi bạn gặp những bài tổng hợp hay thông tin có giá trị trên mạng, hãy in chúng ra và xếp vào một tập tài liệu hoặc để riêng trong một tập tin trên máy tính để đọc sau. Thay vì "chuyển sang nhiệm vụ khác" — tức là dừng việc đang làm để đọc một thông tin mới, hãy để nó sang một bên và đọc sau. Khi đã có thói quen làm việc này, bạn sẽ thấy ngạc nhiên về lượng kiến thức bổ sung mình đọc được và khả năng tăng cường sự chú ý khi đọc chúng.

Đối với báo chí, bạn có thể lựa chọn để nhận những thông tin quan trọng nhất qua máy tính hàng ngày hoặc đọc báo giấy. Dù lựa chọn hình thức nào, hãy đọc lướt và chỉ đọc những gì phù hợp với mình. Trong các bản tin, thông tin quan trọng nhất thường nằm ở tiêu đề và đoạn đầu tiên. Trong nhiều trường hợp bạn không cần đọc mọi chi tiết để có thể hiểu chính xác chuyện gì đã xảy ra.

Đọc có chọn lọc

Các báo và tạp chí được thiết kế và sản xuất để khiến bạn đọc từng trang một nhằm tiếp xúc nhiều nhất với những quảng cáo có bên trong. Vì lý do này, bạn phải đọc các báo, tạp chí và bản tin một cách chọn lọc, chỉ đọc những gì thích hợp và quan trọng đối với bạn. Hãy xem xét mục lục và đi thẳng tới các bài viết có giá trị đối với công việc hay cuộc sống của bạn. Một kỹ thuật tuyệt vời đối với các tài liệu in là “cắt và đọc”. Hãy cắt các bài báo bạn muốn đọc, xếp chúng vào một tập tài liệu và mang theo để đọc khi bạn có thời gian rảnh. Hãy nghiên cứu các cuốn sách một cách cẩn thận trước khi quyết định bạn muốn dành thời gian đọc cuốn nào. Bạn có thể đăng ký sử dụng các dịch vụ đánh giá sách và nhận được những ý tưởng hay nhất từ bất kỳ cuốn sách nào chỉ trong vài phút.

Hãy nói không

Cách tốt nhất để tiết kiệm thời gia đọc của bạn là ra quyết định không đọc một cái gì đó. Qua việc sàng lọc lời nói đầu của tài liệu, mục lục, lời giới thiệu và thông tin về tác giả bạn có thể quyết định cuốn sách hay tạp chí đó là không quan trọng đối với mình. Trong trường hợp này, hãy dừng đọc hoặc bỏ qua nó để có thêm thời gian làm những việc quan trọng hơn.

Xây dựng một hệ thống

Trong những năm qua, tôi đã xây dựng được nhịp độ và thói quen dành ba giờ hoặc hơn mỗi ngày để đọc về chủ đề kinh doanh, kinh tế, chính trị và phát triển bản thân. Như vậy trong suốt sự nghiệp của mình tôi đã có hơn 150.000 giờ đọc. Với những thông tin tích lũy được, tôi đã có thể viết trên 60 đầu sách bao gồm cả cuốn này. Khi mọi người hỏi làm thế nào tôi có thể đọc nhiều như vậy, tôi có thể giải thích một cách khá đơn giản. Tôi sắp xếp những thứ mình cần đọc và đọc một cách cần mẫn từng chút một, từng phút, từng giờ, từng chuyến bay cũng như bất cứ khi nào tôi có thời gian rảnh, chẳng hạn như trong phòng chờ tại sân bay. Hãy nhớ rằng “Những người đọc là những người dẫn đầu”. Bạn không thể cập nhật và dẫn đầu trong lĩnh vực của mình trừ khi bạn liên tục trau dồi hiểu biết của mình một cách có chọn lọc về các thông tin được tạo ra ngày hôm nay bởi những bộ óc thông minh nhất từng tồn tại.

Chương 20.
Đầu tư phát triển bản thân

Điều quan trọng nhất bạn có thể làm để tăng giá trị của bản thân, nâng cao kết quả và khiến mình trở nên quan trọng hơn đối với công ty chính là việc ngày càng làm tốt hơn những việc quan trọng nhất của mình. Việc phát triển bản thân phải là một quá trình diễn ra liên tục trong các ưu tiên sử dụng thời gian của bạn hàng ngày. Đây là một chức năng quản lý thời gian chủ chốt có thể đưa bạn tới các vị trí điều hành cấp cao và hơn thế nữa.

Hãy dành thời gian trong lịch làm việc của mình để tiếp tục học hỏi và phát triển. Có một nguyên tắc căn bản về phát triển bản thân là bạn không thể đi xa hơn vị trí của ngày hôm nay với các kiến thức và kỹ năng hiện có. Để tiến xa hơn và thúc đẩy sự nghiệp của mình, bạn phải tích lũy nhiều kiến thức hơn. Bạn phải học hỏi nhiều hơn để có thể kiếm được nhiều tiền hơn.

Cải tiến liên tục và không ngừng

Hãy hành động để phát triển và cải thiện bản thân mỗi ngày. Nếu mỗi ngày bạn dành ra một giờ để đọc nhằm giúp tăng khả năng làm việc của mình, bạn sẽ tiến tới vị trí của 1% số người đứng đầu trong xã hội chỉ trong 5 năm. Hãy nghe các chương trình đào tạo khi bạn di chuyển bằng ô tô. Hiện nay, gần như tất cả các thông tin và ý tưởng tinh túy nhất từng được diễn đạt bằng tiếng Anh hay bất kỳ ngôn ngữ nào khác đều có sẵn ở dạng bản thu âm trên đĩa CD hoặc có thể tải về điện thoại và máy tính bảng. Một người đi làm trung bình dành 500 đến 1.000 giờ trên ô tô mỗi năm, tương đương với 12 hay 20 tuần làm việc 40 tiếng, hoặc 1 đến 2 học kỳ tại đại học. Điều này có nghĩa là bạn có thể thu được lợi ích gần như bằng với việc học đại học chính quy chỉ nhờ việc biến thời gian di chuyển thành thời gian học tập. Nếu bạn không nghe các chương trình ghi âm trên ô tô hay khi di chuyển, bạn đang bỏ lỡ một trong những cơ hội học tập tuyệt vời.

Tham dự các hội thảo do các chuyên gia giảng dạy

Hãy tham dự các hội thảo do các chuyên gia trong lĩnh vực của bạn thuyết giảng ít nhất 4 lần một năm. Hãy tích cực tìm kiếm những hội thảo này. Hãy sẵn sàng đi xa để có thể học hỏi từ những người giỏi nhất trong lĩnh vực của bạn. Điều cốt yếu là bạn phải tham dự các buổi hội thảo được giảng dạy bởi những người có kinh nghiệm thực tiễn và đã đạt được thành công trong lĩnh vực của mình. Hãy cố gắng tránh những bài giảng và hội thảo từ các giáo sư đại học, những người viết ra các câu chuyện từ "tháp ngà" của mình. Họ hiếm khi có trải nghiệm thực tế và những gì họ dạy thường chỉ đúng về mặt học thuật nhưng lại không

có giá trị thực tiễn. Bạn sẽ gần như không thể áp dụng những ý tưởng của họ để đạt kết quả tốt hơn trong công việc.

Chương 21.
Sắp xếp nơi làm việc của bạn

Một trong những công cụ quản lý thời gian tuyệt vời là làm việc tại một chiếc bàn và góc làm việc ngăn nắp. Giống như một đầu bếp tài ba dọn sạch bếp trước và sau khi nấu ăn, bạn nên hoàn tất việc sắp xếp chỗ làm việc của mình trước khi bắt tay vào làm việc. Một trong những doanh nhân thành công nhất thời nay đã nói rằng chìa khóa thành công của ông ta là "luôn làm việc tại một chiếc bàn ngăn nắp". Peter Drucker nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả luôn giữ bàn làm việc gọn gàng. Trừ việc họ đang xử lý công việc vào thời điểm đó, những thứ khác đều được bỏ ra ngoài, vì vậy họ có thể tập trung hiệu quả hơn, hoàn thành nhiều việc hơn với chất lượng tốt hơn và trong thời gian ngắn hơn. Hãy xếp các tài liệu của bạn cả bản cứng và bản mềm vào các thư mục phù hợp. Chỉ xử lý công việc hiện tại của mình. Hãy cố gắng chỉ để một thứ ở trước mặt bất cứ khi nào có thể. Các chuyên gia hàng đầu trong mọi lĩnh vực luôn giữ một góc làm việc gọn gàng và được sắp xếp quy củ. Hãy nghĩ đến một người thợ mộc, nha sĩ hay bác sĩ. Họ luôn dọn dẹp và sắp xếp lại mọi thứ trong khi làm công việc hàng ngày. Hãy sắp xếp gọn gàng và duy trì sự ngăn nắp. Hãy đảm bảo rằng bạn có đầy đủ các văn phòng phẩm và tài liệu ở vị trí dễ lấy. Bạn sẽ thấy rằng không có điều gì làm mất hiệu quả hơn là phải dừng công việc và bắt đầu lại vì thiếu đi sự chuẩn bị hay các đồ dùng phù hợp.

Sắp xếp giúp tăng năng suất

Nhiều người tin rằng họ làm việc hiệu quả hơn với một chiếc bàn làm việc bừa bộn. Tuy nhiên tất cả những nghiên cứu đều cho thấy khi buộc phải dọn dẹp nơi làm việc sao cho chỉ có một nhiệm vụ trước mặt, năng suất của họ sẽ nhanh chóng được tăng gấp đôi hay gấp ba.

Những người làm việc với một chiếc bàn bừa bộn được phát hiện là mất rất nhiều thời gian trong ngày để tìm kiếm những vật dụng họ cần trong mớ hỗn độn xung quanh. Theo tâm lý học, khi nhìn thấy một chiếc bàn hay văn phòng bừa bộn thì tiềm thức của bạn được củng cố rằng bạn là một người vô tổ chức. Điều này sẽ dẫn đến sự xao nhãng liên tục do mắt và sự chú ý của bạn không ngừng chuyển từ vật này sang vật khác.

Kết luận

Vấn đề cuối cùng về quản lý thời gian là khái niệm về sự cân bằng. Điều quan trọng nhất mà bạn có thể trau dồi cho cuộc sống của mình là sự cân bằng và điều độ. Bằng cách thực hành các phương pháp, ý tưởng và kỹ thuật trong cuốn sách này, bạn sẽ trở thành một người giỏi quản lý thời gian và có nhiều thời gian hơn cho gia đình và bản thân. Mọi người thường theo học các chương trình về quản lý thời gian để có thể làm nhiều việc hơn hàng ngày. Tuy nhiên, như một nhà hiền triết từng nói: "Cuộc sống có nhiều thứ quan trọng hơn là việc tăng tốc." Mục đích chính của việc học tập và thực hành các kỹ năng quản lý thời gian là nâng cao chất lượng cuộc sống của bạn về tổng thể, hay nâng cao sự hài lòng và hạnh phúc mà bạn trải nghiệm. Dù công việc của bạn có phù hợp đến đâu thì chất lượng cuộc sống của bạn cũng sẽ chủ yếu được quyết định bởi ba thứ. Đầu tiên là chất lượng đời sống nội tâm của bạn: bạn hiểu bản thân mình như thế nào, yêu quý mình ra sao và cảm thấy như thế nào về tính cách của mình. Sự phát triển nội tâm đòi hỏi thời gian và sự suy ngẫm cũng như phải đọc và suy nghĩ về những câu hỏi lớn của cuộc đời. Yếu tố thứ hai là *sức khỏe* của bạn. Không có thành công nào có thể bù đắp cho một sức khỏe yếu kém. Hãy dành thời gian để ăn những thực phẩm phù hợp, tập thể dục thường xuyên, nghỉ ngơi và giải trí hợp lý. Đôi khi cách sử dụng thời gian tốt nhất là đi nghỉ sớm và có một giấc ngủ ngon. Cuối cùng và quan trọng nhất là hãy dành thời gian cho *những mối quan hệ* của bạn. Những người mà bạn quan tâm và quan tâm đến bạn là những tác nhân quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Đừng bao giờ để mình bị cuốn vào công việc đến mức bỏ quên vai trò của bản thân trong những mối quan hệ với người bạn đời, con cái và những người bạn thân của mình. Một cuộc sống tuyệt vời là một cuộc sống có sự cân bằng. Nếu bạn dành đủ thời gian gìn giữ và nâng cao chất lượng các mối quan hệ của mình, bạn sẽ tìm thấy nhiều niềm vui, sự hài lòng hơn từ công việc, và bạn sẽ tìm thấy thành công. Một vị bác sĩ già thông thái từng nói: "Tôi chưa bao giờ gặp doanh nhân nào lúc lâm chung lại nói rằng ước gì mình dành nhiều thời gian hơn ở văn phòng."

Cảm ơn bạn, và chúc bạn may mắn khi sử dụng những ý tưởng này trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Giới thiệu tác giả

Brian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California. Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có *Psychology of Selling* (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và *The Art of Closing The Sale* (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

“Khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ…"